

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ISSN (PRINT): 2786-8141  
ISSN (ONLINE): 2786-8133

# ТРАНСФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

№ 3 (03), 2023



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

## ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

**Сарай Наталія Ізидорівна**, к.е.н., доцент, проректор з наукової роботи, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Бойківська Галина Миколаївна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»

**Горбаченко Станіслав Анатолійович**, д.е.н., професор, Національний університет «Одеська юридична академія»

**Гурман Олена Миколаївна**, к.пед.н., доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Дейнега Інна Олександрівна**, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет (м. Рівне, Україна)

**Дименко Руслан Анатолійович**, д.е.н., професор, Київський національний університет будівництва і архітектури

**Думанська Ілона Юрївна**, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет

**Ємельяненко Лариса Михайлівна**, д.е.н., доцент, старший науковий співробітник, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Жуков Святослав Августович**, д.е.н., старший науковий співробітник, доцент, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

**Замазій Оксана Василівна**, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет

**Квасницька Раїса Степанівна**, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет

**Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна**, к.е.н., доцент кафедри, начальник науково-редакційного відділу, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Ковальчук Світлана Володимирівна**, д.е.н., професор, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Мединська Тетяна Володимирівна**, к.е.н., доцент, Львівський торговельно-економічний університет

**Підгірна Валентина Никифорівна**, к.е.н., доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Прохоровська Світлана Анатоліївна**, к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет

**Руцишин Надія Михайлівна**, д.е.н., професор, Львівський торговельно-економічний університет

**Сапотницька Наталія Ярославівна**, к.е.н., Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Селюченко Надія Євстахіївна**, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

**Сніщенко Роман Григорович**, доктор економічних наук, доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Танасійчук Альона Миколаївна**, д.е.н., професор кафедри, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

**Церклевич Вікторія Сергіївна**, к.пед.н., доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Jelena Lukjanova**, Ph.D., Associate Professor, Head of Management Department, ISMA University of Applied Sciences (Riga, Latvia)

**Marga Zivitere**, Dr.oec., Professor, Academician, ISMA University of Applied Sciences (Riga, Latvia)

**Pawel Czarnecki**, Prof., dr Hab., Warsaw Management University (Warsaw, Poland)

Видання входить до переліку наукових фахових видань України  
в галузі економічних наук (категорія «Б»)  
на підставі Наказу МОН України від 27.04.2023 року № 491 (додаток 3)

Спеціальності: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;  
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля

Друкується відповідно рішення Вченої ради  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту  
(протокол від 28.06.2023 р. № 9)

Свідоцтво про Державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія № 25407-1517ПР,  
видане Міністерством юстиції України 16.02.2023 р.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних  
Index Copernicus та Google Scholar

Електронна сторінка видання: [www.transformations.in.ua](http://www.transformations.in.ua)

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

## ЗМІСТ

<b>Алексов С.В., Дідик А.В.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІРТУАЛЬНОЇ ТА ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ, ІГРОВИХ СИМУЛЯТОРІВ ДЛЯ НАВЧАННЯ ФАХІВЦІВ МАЙБУТНЬОГО.....	5
<b>Волохова І.С.</b> ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ ЗА РАХУНОК ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ.....	10
<b>Данилишин В.І., Синиця С.М.</b> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	16
<b>Деркач Ю.Б.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	21
<b>Леськова С.В.</b> КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	26
<b>Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І.</b> ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	32
<b>Сарай Н.І.</b> ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	40
<b>Танасійчук А.М.</b> РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	45
<b>Тимошенко М.В.</b> СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ ТА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ.....	50
<b>Харчук О.Г., Колотвін Р.Ю.</b> ЛОГІСТИЧНІ ПРОБЛЕМИ В УКРАЇНІ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНОСІЯМИ В ПЕРІОД 2021–2023 РОКІВ .....	56
<b>Церклевич В.С., Діль А.В., Блаута А.В., Діль М.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ РЕСТОРАНУ РЕГІОНАЛЬНОЇ КУХНІ ПОДІЛЛЯ: КЕЙС «РЕСТОРАЦІЇ ШПІГЕЛЯ».....	61
<b>Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ HR-ПРОЦЕСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	70
<b>Шпак Н.О., Кісь М.Я., Білоус Ю.Б.</b> АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ ПРИВАБЛИВОСТІ КРАЇН ДЛЯ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ.....	76

**CONTENTS**

<b>Serhii Alexov, Alla Didyk</b> IMPLEMENTATION OF VIRTUAL AND AUGMENTED REALITY TECHNOLOGIES, GAME SIMULATORS FOR FUTURE SPECIALISTS' TRAINING.....	5
<b>Iryna Volokhova</b> FORMATION OF BUDGET REVENUES AT THE EXPENSE OF PERSONAL INCOME TAX IN UKRAINE.....	10
<b>Volodymyr Danylyshyn, Svitlana Synytsia</b> DIGITALIZATION IN THE FINANCIAL SERVICES MARKET: ESSENCE AND SIGNIFICANCE FOR THE ECONOMY OF UKRAINE IN TODAY'S CONDITIONS.....	16
<b>Julia Derkach</b> USE OF CURRENCY REGULATION INSTRUMENTS IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE.....	21
<b>Svitlana Leskova</b> A COMPETENT APPROACH IN MANAGING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE MODERN ENTERPRISE.....	26
<b>Viktoriiia Rovenska, Olena Latysheva, Iryna Smyrnova</b> GROUP DYNAMICS AND METHODS OF MANAGING CREATIVE AND PROJECT TEAMS IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGY.....	32
<b>Nataliia Sarai</b> ASSESSMENT OF THE COMPETITIVE STATUS OF A COMMERCIAL ENTERPRISE: ANALYTICAL ASPECT.....	40
<b>Alona Tanasiichuk</b> DEVELOPMENT OF BRAND COMMUNICATIONS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT.....	45
<b>Maryna Tymoshenko</b> MEDIUM-TERM STATE BUDGET PLANNING AND POST-WAR RECOVERY.....	50
<b>Olena Kharchuk, Roman Kolotvin</b> LOGISTICS PROBLEMS IN UKRAINE REGARDING ENERGY SUPPLY IN THE PERIOD OF 2021–2023 .....	56
<b>Viktoriiia Tserklevych, Anna Dill, Artem Blauta, Mykhailo Dill</b> INNOVATIVE COMPONENTS OF THE PROMOTION STRATEGY OF THE RESTAURANT OF THE REGIONAL CUISINE OF PODILLA: THE CASE OF SPIEGEL RESTAURANT.....	61
<b>Nataliia Chernikova, Viktoriiia Voronina, Kyryll Chebotarov</b> INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF HR PROCESSES AT DOMESTIC ENTERPRISES.....	70
<b>Nestor Shpak, Mariana Kis, Yurii Bilous</b> ANALYSIS OF CRITERIA FOR THE ATTRACTIVENESS OF COUNTRIES FOR FOREIGN INVESTMENT.....	76

УДК 004.93

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-1>**Serhii Alexov**Khmelnyskyi Cooperative Vocational College of  
Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute;  
Khmelnyskyi National University**Алексов С.В.**викладач циклової комісії комп'ютерної інженерії,  
облікових та фінансових дисциплін,  
Хмельницький кооперативний фаховий коледж  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту;  
аспірант  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8764-675X>**Alla Didyk**Khmelnyskyi Cooperative Vocational College of  
Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute**Дідик А.В.**викладач циклової комісії комп'ютерної інженерії,  
облікових та фінансових дисциплін,  
Хмельницький кооперативний фаховий коледж  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1136-4665>

## IMPLEMENTATION OF VIRTUAL AND AUGMENTED REALITY TECHNOLOGIES, GAME SIMULATORS FOR FUTURE SPECIALISTS' TRAINING

## ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІРТУАЛЬНОЇ ТА ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ, ІГРОВИХ СИМУЛЯТОРІВ ДЛЯ НАВЧАННЯ ФАХІВЦІВ МАЙБУТНЬОГО

**Abstract.** The article presents the outcomes of the research of virtual and augmented reality technologies peculiarities and the possibility of their implementation in the educational process. The main reasons and technologies of virtual reality in the field of information technologies are determined. The analysis of virtual reality programs has been carried out. To determine the relevance of the implementation of virtual, augmented reality and game simulator technologies into the educational process the survey was created by the authors and conducted remotely among the population of Khmelnytskyi region on the Google Forms. The results of the conducted survey suggest the answers to a number of questions, including whether our society is ready to implement virtual, augmented reality and game simulators into the educational process of future specialists' training, as the field of virtual reality research continues to expand relentlessly, the integration of VR (Virtual Reality) with various areas of human life continues. In addition to the survey in Google Forms, a survey was also conducted to collect information about currently existing virtual environments, programs and game simulators that can be added to educational components or integrated into other educational systems not only in the field of education (Minecraft, Cooking Simulator, PC Building Simulator 1-2, Google Arts & Culture). It is quite possible to integrate these simulators under the educational components of certain specialized subject areas. The conducted survey makes it possible to assume that users are already ready not only for the integration of virtual environments in the game sphere, but also for the full involvement of virtual technologies and game environments in the application of educational components. VR (Virtual Reality) and AR (Augmented Reality) technologies are gaining popularity in cultural, educational, gaming, business environments and more. The disturbed issues are studied in education, which encourages a deeper insight into the essence of the processes that take place under the influence of the latest information and communication developments.

**Keywords:** VR, virtual environment, virtual reality, artificial (augmented) reality, video games, educational process.

**Анотація.** В статті представлено дослідження технологій віртуальної та доповненої реальності, та можливості впровадження їх в освітній процес для підготовки фахівців майбутнього, ґрунтуючись на сучасному розвитку віртуальних технологій та ігрових симуляторів. Визначено основні причини та технології віртуальної реальності у сфері інформаційних технологій. Здійснено аналіз програм віртуальної реальності. Сформовано опитування, що проводилось дистанційно серед населення Хмельницької області на платформі Google Forms, яке дасть змогу відповісти на низку питань, у тому числі чи готовий соціум до впровадження систем віртуальної реальності, доповненої реальності та ігрових симуляторів у освітній процес – навчання фахівців майбутнього, оскільки сфера досліджень віртуальної реальності продовжує невпинно розширюватися, триває інтеграція VR (Virtual Reality) з різними сферами людського життя. Окрім опитування у Google Forms також було здійснено опитування для збору інформації, щодо існуючих зараз віртуальних середовищ, програм та ігрових симуляторів, зокрема: відеогри жанру «пісочниця» Minecraft; імітаційної

кулінарної гри *Cooking Simulator*; відеоігри із стратегією моделювання *PC Building Simulator 1-2*, що зосереджена на веденні майстерні, яка збирає та обслуговує персональні комп'ютери; онлайн-платформи *Google Arts & Culture*, що дає можливість відвідати віртуальні екскурсії. Ці ігрові стимулятори можна додати у освітні компоненти, або інтегрувати під інші навчальні системи не лише у сфері освіти, але і у певні спеціалізовані предметні області. Проведене опитування дає змогу припустити, що користувачі вже готові не лише до інтеграції віртуальних середовищ в ігрову сферу, а й до повного залучення до використання віртуальних технологій та ігрових середовищ до освітніх компонентів. VR-технології (*Virtual Reality*) і AR-технології (*Augmented Reality*) набувають популярності у культурних, освітніх, ігрових, бізнес-середовищах тощо. Порушена проблематика досліджується в освіті, що спонукає до глибшого проникнення у сутність процесів, які відбуваються під впливом новітніх інформаційно-комунікаційних розробок.

**Ключові слова:** VR, віртуальне середовище, віртуальна реальність, штучна (доповнена) реальність, відеоігри, освітній процес.

**Problem statement.** The 21st century is the century of scientific, technical and technological progress, the century when the seemingly fantastic stories of books become reality. Science fiction writer Arthur Clarke "introduced" them into our world decades before the appearance of satellites in his book "The World Without Wires" [1]. According to the author, these are magical objects that can operate only in a magical way, but as we can see, satellite signal technology is being widely used and has become the basis of the Internet, without which we cannot imagine our existence nowadays. The same goes for Kirk's Enterprise mobile devices, "Reception Enterprise" – this phrase was spoken by James Kirk into the device, which is called Bluetooth today. The devices used in Star Trek do not much differ from modern cell phones in terms of design features and principle of operation, except for the possibility of intergalactic roaming [7].

Until recently, you may have only heard about virtual reality technologies, but they are currently evolving and improving. Only our imagination is a barrier to the horizontal ranges of the virtual environment development. A range that will cover all components of contemporary life: education, work, recreation, self-development.

If we could separate the field of education as a independent field for the implementation of virtual technologies, then it would be possible to predict, relying on the speed of technological progress, that virtual learning will soon become a standard educational tool. So, our main task is to keep pace with technological progress in the field of IT technologies.

**Analysis of recent research and publications.** Such scientists as Gruntova T.V., Yechkalo Yu.V., Stryuk A.M., Pikilnyk A. dealt with the issue of the use of augmented reality technology in the educational process [10] and state that the introduction of such technologies into education increases its effectiveness, contributes to the development cognitive activity, increases the quality of knowledge acquisition, provokes interest in learning, promotes the development of research skills and subject competencies of students. Merzlykin O.V., Topolova I.Yu., Tron V. [11] specify that the use of the latest technologies is necessary for the effective education of modern students who have specific educational needs, namely: the use of mobile applications, the organization of joint work, the implementation interactive tasks and content visualization. Klymnyuk V.E. identified the main directions of influence of virtual reality on educational methodology, which can lead to the expansion of types of educational activities, improvement of existing and emergence of new organizational forms, types and methods of training, improvement of interaction between students and the educational space [12]. Mintii I.S., Solovyov V.M. claim that among the problems that arise with the introduction of augmented and virtual reality

in education, first of all, there is a shortage of specialists in the preparation of educational projects and uncoordinated actions of business and education in this direction [13].

The question is little researched and foreign scientists are actively searching in this direction. Thus, Wu H.K., Hsin-Kai Wu, Silvia Wen-Yu Lee, Hsin-Yi Chang, JyhChong Liang study the phenomenon, current state, possibilities and problems of using augmented and virtual reality tools in the educational process [14]. Eric Klopfer, Kurt Squire [15] investigate the issue of designing an augmented reality platform for environmental modeling. Yuen S., Yaoyuneyong G., Johnson E. [16] conducted scientific reviews on the development of virtual and augmented reality. The aspect of teaching students to use AR is disclosed in the works of Lee K. [17]. Communicative aspects of using virtual and augmented reality tools were studied by the authors Yun Zhu, Hui Ye, Shukun Tang [18]. Currently, scientists Giasiranis S. and Sofos L. [19] are raising questions about the quality assessment of educational material with augmented reality. Martin-Gutierrez J., Guinters E., Perez-Lopez D. note that augmented reality can be used for student collaboration.

**The purpose of the research** is to study the main peculiarities of virtual reality technologies, and means of introducing virtual reality into the process of future specialists' professional training, based on the current development of virtual technologies and game simulators, their prospects for progress. We are to investigate the involvement of game simulators and virtual reality technologies in the educational process of future specialists' training.

**Presentation of the main material.** The paradox that everyone is puzzled over: wars bring mass murder, violence, disillusionment with humanity and... scientific progress.

Major changes in educational mechanisms took place during the COVID-19 pandemic: conversion to distance learning, introduction of educational cases and mastering of software environments. Fundamental changes are proceeding in educational material delivering to improve the quality of students' knowledge even in remote mode. But as soon as effective educational mechanisms were developed, for a quality educational process in quarantine conditions, the military invasion began. And it became clear that the existing funds are not enough to ensure a high-quality educational process, because the future of the nation depends on how we train specialists now.

But first, let's figure out what virtual technologies are, give their definition, classification and methods of application.

Virtual reality (VR, artificial reality) is a world created by technical means, which is transmitted to a person through his senses: sight, hearing, touch, and others. Virtual reality simulates both exposure and reactions to exposure. To create a convincing complex of sensations of reality, computer synthesis of properties and reactions of virtual reality is carried out in real time [2].

Virtual reality and augmented reality are similar at first glance, but if you dive into the structure of perception and their construction, it becomes clear that they are completely different environments. Their fundamental difference is that virtual reality constructs a new artificial world, and augmented reality only introduces individual artificial elements into the perception of the real world.

There are devices that more completely simulate human interaction with the virtual environment compared to ordinary computers and computer devices. This interaction takes place through the influence on all human senses. Such devices are considered to be virtual reality systems.

Unfortunately, full-fledged virtual reality systems that simultaneously interact with all the senses do not exist yet, but when creating virtual reality, developers try to achieve the following goals:

- support the user in the reality of events in the simulation;
- ensure maximum interaction with the environment;
- provide an opportunity to independently explore the developed environment (world);
- involve in the process not only the brain, but also the user's body, affecting all possible senses.

Obviously, the achievement of these goals is possible only by using high-performance hardware and software [2].

The potential, as well as the scope of application of virtual technologies, is limitless, in every industry this technology can become an indispensable tool. From military to industrial, from infrastructure and services to education, the only limitation is our imagination.

To determine **the relevance** of the implementation of virtual, augmented reality and game simulator technologies, a corresponding survey has been carried out by the

authors. The survey was conducted remotely among the population of Khmelnytskyi region on the Google Forms platform. It contained a number of questions that made it possible to find out the relevance and possibility of involving virtual reality technologies and game simulators in the educational process of future specialists' training [3].

The conducted research revealed that almost all respondents have at least a superficial idea of what virtual reality is (Figure 1). A significant part of the population (72.7%) considers to have a sufficient level of knowledge about virtual reality, a third of respondents (27.3%) suggests to have a superficial idea of virtual reality, which was formed on the basis of science fiction, films, books, etc.

The majority of respondents support the introduction of virtual reality technologies into the educational process of specialists' training. If we evaluate the attitude to the implementation of VR technologies in the educational process, it is as follows (Figure 2): *positive* attitude, with the prospect of global research of the subject area – 81.8%, and 18.2% – *so far*, respondents are cautious about the possibility of new technologies introduction, but they are not opposed; *negative* (0%), which indicates that virtual reality technologies have a future in the field of education.

A more positive situation of integration into the educational process of specialists' training is proceeding with game simulators, which may have been influenced by the age of the respondents – they range from 16 to 27 (Figure 3). 90.9% of respondents feel positive about such an idea, the other 9.1% are skeptical, but they allow such an educational mechanism, which is not typical in the system of similar surveys; not a single respondent expressed any objection.

As for the question "Do you believe the educational process will improve if a part of the material of one or another

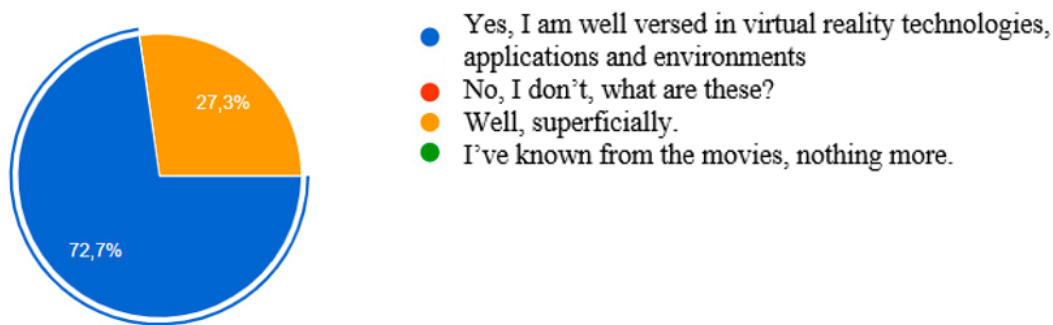


Figure 1 – Do you know what virtual reality technologies are?

Source: created by the authors based on [3]

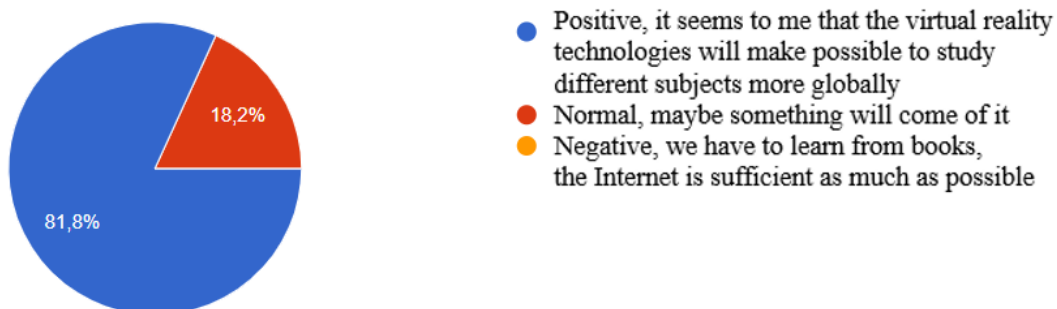
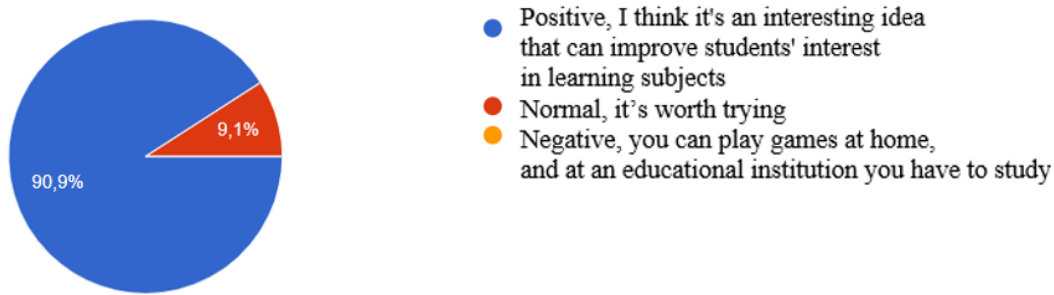


Figure 2 – What is your attitude to the introduction of virtual reality technologies into the educational process?

Source: created by the authors based on [3]



**Figure 3 – What is your attitude to the introduction of game simulators into the educational process?**

Source: created by the authors based on [3]

discipline is taught in a virtual simulator or environment?" the opinions of the respondents were different, but the attitude towards improving the educational process with virtual reality technologies is identical (Figure 4). 100% of respondents are convinced that if educational material is taught in a new environment, such as a virtual simulator, the success of the material learning will increase. 54.5% believe that only new technologies and the environment are sufficient to improve the successful educational outcomes due to increased interest. In turn, 45.5% of respondents believe that everything depends on the motivation, interest and discipline of the students.

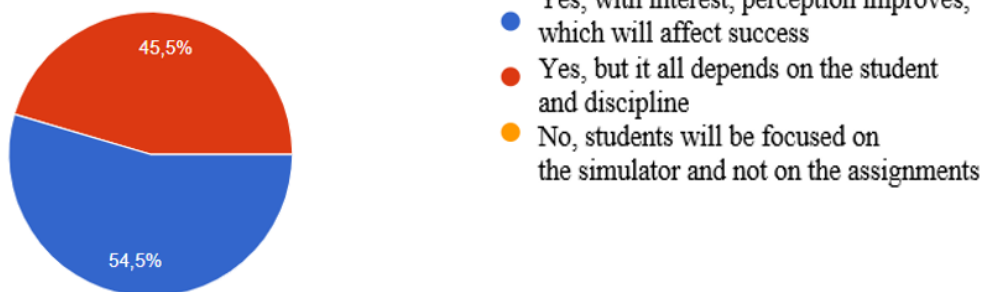
In order to clarify the personal attitude of each respondent, the last question of the survey was formulated as follows, "Do you personally see the possibility of introducing virtual reality technologies and game simulators into the educational process?" (Figure 5). To which 72.7% of respondents answered with confidence that the future is

based on virtual reality technologies, 27.3% – assumed the possibility of introducing virtual reality technologies and game simulators into the educational process.

In addition to the survey on Google Forms platform, one more survey was conducted to collect information about currently existing virtual environments, programs and game simulators that can be added to educational components or integrated into other educational systems not only in the field of education:

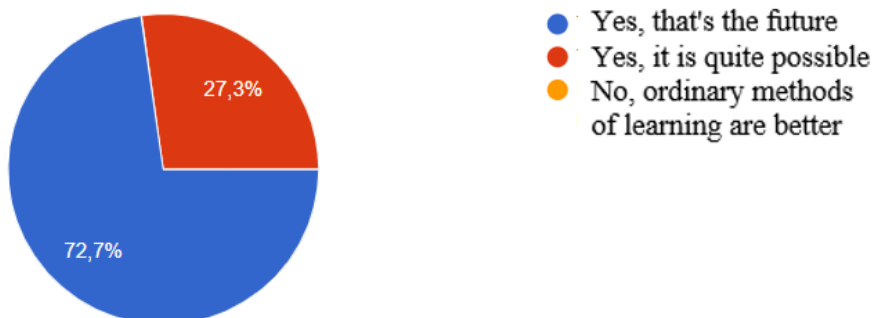
– **Minecraft** is a 2011 open-world first/third-person sandbox video game by Mojang. The game started a series of the same name, all of which are characterized by a minimalist cubic design [4].

– **Cooking Simulator** is a simulation cooking game developed by the Polish team Big Cheese Studio and published by PlayWay S.A. June 6, 2019 for Microsoft Windows. The Nintendo Switch version was released on May 14, 2020, published on the system by Forever



**Figure 4 – Do you think the educational process will be improved if a part of the material of a particular discipline is taught in a virtual simulator or environment?**

Source: created by the authors based on [3]



**Figure 5 – Do you think that the educational process will improve if part of the material of one or another discipline is taught in a virtual simulator or environment?**

Source: created by the authors based on [3]



Entertainment. The Xbox One version was released on August 14, 2020. A mobile port called Cooking Simulator Mobile was launched on Android devices on October 20, 2020. It is available on iOS in several countries and the global release is available for pre-registration through PlayWay S.A. The PlayStation 4 version was released on May 20, 2021 exclusively in Europe and Australia, with plans to eventually release it worldwide [5].

– **PC Building Simulator 1-2** is a simulation strategy video game produced by The Irregular Corporation and Romanian indie developer Claudio Kiss. The game focuses on owning and running a workshop that assembles and maintains PCs, mostly gaming ones [6].

– **Google Arts & Culture** is an online platform, using which network users can access high-definition images of works of art stored in museums – partners of the initiative, as well as visit virtual tours [8].

It is quite possible to integrate these simulators under the educational components of certain specialized subject areas.

**Conclusions.** Virtual and augmented reality systems are being developed and integrated, albeit at a primitive level, in various fields but very confidently. Perhaps in the nearest future, similar to distance education, we will see a virtual form of education. In an environment that will be similar to reality. Recalling the fantastic stories of the past, which are now commonplace for us, we can state with confidence that virtual reality can very soon become real, real not at the level of augmented reality, but at the level of artificial intelligence with its own world.

The survey conducted above allows us to assume that users are already prepared not only for the integration of virtual environments in the game sphere, but also for the complete involvement of virtual technologies and game environments as addition to educational components.

### References:

1. Collections of fantasy books. Available at: [https://uk.upwiki.one/wiki/The\\_Collected\\_Stories\\_of\\_Arthur\\_C.\\_Clarke](https://uk.upwiki.one/wiki/The_Collected_Stories_of_Arthur_C._Clarke) (accessed 18 April 2023).
2. IT Enterpriser. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/virtualnaja-realnost-vr> (accessed 18 April 2023).
3. Link to Google Forms survey. Available at: <https://forms.gle/nhHzTxLKOiyU5nbf6> (accessed 19 April 2023).
4. The official website of the video game Minecraft. Available at: <https://www.minecraft.net/> (accessed 19 April 2023).
5. Cooking Simulator environment. Available at: <https://www.oculus.com/blog/best-vr-cooking-games/> (accessed 19 April 2023).
6. The official website of the game simulator PC Building Simulator 1-2 Available at: <https://www.pcbuildingsim.com/> (accessed 19 April 2023).
7. VSSvit "Fiction that has become reality". Available at: <https://vsviti.com.ua/collections/10106> (accessed 18 April 2023).
8. Google Arts & Culture virtual tours. Available at: <https://artsandculture.google.com/project/expeditions#explore> (accessed 19 April 2023).
9. Virtual and augmented reality: how new technologies inspire learning. Available at: <https://osvitoria.media/opinions/virtualna-ta-dopovnena-realnist-yakoyu-mozhe-but-y-suchasna-osvita/> (accessed 19 April 2023).
10. Gruntova T., Yechkalo Yu., Stryuk A., Pikilnyak A. (2018) Augmented reality tools in teaching physics in institutions of higher technical education. *Pedagogika vyshhoyi ta serednoyi shkoly*, vol. 51, pp. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.31812/pedag.v51i0.3655>
11. Merzlykin O., Topolova I., Tron V. (2018) Development of key competencies by means of augmented reality in lessons CLIL. *Osvitnij vymir*, vol. 51, pp. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.31812/pedag.v51i0.3656>
12. Klymnyuk V.Ye. (2018) Virtual reality in the lighting process. *Zbirnyk naukovykh pracz Xarkivskogo nacionalnogo universytetu Povitryanyx Syl*, vol. 2, pp. 207–212.
13. Mintij I., Solovjov V. (2018) Augmented reality: Ukrainian modern business and education of the future. *Osvitnij vymir*, vol. 51, pp. 290–296. DOI: <https://doi.org/10.31812/pedag.v51i0.3676>
14. Hsin-Kai Wu, Lee Silvia Wen-Yu, Chang Hsin-Yi, Liang Jyh-Chong (2013) Current status, opportunities and challenges of augmented reality in education. *Computers & Education*, vol. 62(1), pp. 41–49. Available at: <https://www.learnlib.org/p/132254/> (accessed 18 April 2023).
15. Klopfer E., Squire K. (2007) Environmental Detectives – the development of an augmented reality platform for environmental simulations. *Educational Technology Research and Development*, vol. 56 (2), pp. 203–228. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-007-9037-6>
16. Yuen S., Yaoyuneyong G., & Johnson E. (2011) Augmented Reality: An Overview and Five Directions for AR in Education. *Educational Technology Development and Exchange*, vol. 4, pp. 119–140.
17. Lee K. (2012) Augmented Reality in Education and Training. *Tech Trends*, vol. 56, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-012-0559-3>
18. Zhu Y., Ye H. and Tang S. (2017) Research on the Communication Effect of Augmented Reality Technology in Electronic Publications among Youth – A Case Study of "Augmented Reality Interactive Science Reading". *Advances in Applied Sociology*, vol. 7, pp. 305–318. DOI: <https://doi.org/10.4236/aasoci.2017.78019>
19. Giasiranis S., Sofos L. (2016) Production and Evaluation of Educational Material Using Augmented Reality for Teaching the Module of "Representation of the Information on Computers" in Junior High School. *Creative Education*, vol. 7, pp. 1270–1291. DOI: <https://doi.org/10.4236/ce.2016.79134>

Стаття надійшла до редакції 09.05.2023

УДК 336.332

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-2>**Волохова І.С.**доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6993-1757>**Iryna Volokhova**  
Odesa National Economics University

## ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ ЗА РАХУНОК ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

### FORMATION OF BUDGET REVENUES AT THE EXPENSE OF PERSONAL INCOME TAX IN UKRAINE

**Анотація.** У статті проведено дослідження бюджетної ролі податку на доходи фізичних осіб у формуванні бюджетів усіх рівнів. Проведені аналіз податкових надходжень місцевих бюджетів України та оцінка ролі міжбюджетних трансфертів під час формування їхніх доходів. Автором проведено порівняння вітчизняної структури податкових надходжень місцевих бюджетів із аналогічною структурою в розвинутих країнах. Все це дозволило авторові виявити та окреслити актуальні проблеми справляння податку на доходи фізичних осіб та проведеної в Україні фінансової децентралізації. З метою збільшення надходження податків з доходів фізичних осіб та одночасного забезпечення стабільного та достатнього обсягу податкових надходжень до місцевих бюджетів України автором розроблена ціла низка заходів. Пропонується постійно підтримувати економічне зростання в регіонах та в цілому в Україні; створювати додаткові робочі місця, як зусиллям органів державної влади, так і місцевого самоврядування; зменшити податкове навантаження з податку на доходи фізичних осіб на менш захищені верстви населення. Цей податок, за думкою автора, має вирівнювати доходи населення через прогресію в оподаткуванні. Обґрунтована необхідність переведення податку на доходи фізичних осіб до місцевих податків або повністю, або частково. Це збільшить податкові повноваження органів місцевого самоврядування зі стягнення податку до бюджетів територіальних громад. Заміну нецільових міжбюджетних трансфертів автор пропонує здійснити за рахунок надходження податку на доходи фізичних осіб за диференційованими довготривалими додатковими ставками оподаткування. Обґрунтована також необхідність розширити повноваження органів місцевого самоврядування стосовно спільного із державною податковою службою адміністрування місцевих податків та зборів. Такі пропозиції автора націлені на збільшення надходження податку на доходи фізичних осіб до бюджетів, до забезпечення власними доходними джерелами місцевих бюджетів України, до поглиблення податкової децентралізації. Реалізація на практиці розроблених пропозицій дозволить органам місцевого самоврядування збільшити обсяг суспільних благ місцевого значення для жителів своїх територіальних громад, ефективніше виконувати делеговані та власні повноваження.

**Ключові слова:** податок на доходи фізичних осіб, персональний прибутковий податок, доходи бюджетів, місцеві податки, податкові повноваження.

**Abstract.** The article examines the budgetary role of the personal income tax in the formation of budgets at all levels. The analysis of tax revenues of local budgets of Ukraine was carried out. The role of interbudgetary transfers in the formation of their incomes was assessed. The author compared the domestic structure of tax revenues of local budgets with a similar structure in developed countries. All this allowed the author to identify and outline the actual problems of personal income tax and the financial decentralization carried out in Ukraine. In order to increase the income of taxes from the income of individuals and to simultaneously ensure a stable and sufficient amount of tax revenues to the local budgets of Ukraine, the author developed a whole series of measures. It is proposed to constantly support economic growth in the regions and in Ukraine as a whole. It is proposed to create additional jobs by state authorities and local governments at the same time. It is proposed to reduce the tax burden from personal income tax on less protected sections of the population. This tax, in the opinion of the author, should equalize the incomes of the population through progressive rates in taxation. There is a well-founded need to transfer personal income tax to local taxes. Personal income tax must be wholly or partly local. This will increase the tax powers of local self-government bodies to collect taxes from the budgets of territorial communities. The author proposes to replace the non-targeted interbudgetary transfers at the expense of personal income tax at differentiated long-term additional tax rates. The need to expand the powers of local self-government bodies regarding joint administration of local taxes and fees with the state tax service is also justified. Such proposals of the author are aimed at increasing the income tax of individuals to the budgets. The proposals will make it possible to provide local budgets of Ukraine with their own sources of income. The proposals will lead to a deepening of tax decentralization. Implementation of the developed proposals in practice will allow local self-government bodies to increase the amount of public goods of local importance for residents of their territorial communities. This will allow more efficient performance of delegated and own powers.

**Keywords:** personal income tax, individual income tax, budget revenues, local taxes, tax authority.

**Постановка проблеми.** Персональний прибутковий податок в Україні є вагомим джерелом наповнення бюджетів усіх рівнів. Більш того, його бюджетна роль постійно зростає. Податкове навантаження на доходи та прибутки поступово перевело свою вагу з юридич-

них осіб на громадян. Крім того, прибуткове оподаткування фізичних осіб в Україні пройшло декілька етапів його становлення та розвитку, враховуючи досвід та економічну та соціальну ситуацію в Україні, що постійно змінювалася. Ці етапи реформування

прибуткового оподаткування громадян відрізняються ставками оподаткування, пільгами, об'єктами оподаткування тощо. Чинний сьогодні податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) не є найкращим варіантом прибуткового оподаткування громадян. Він містить багато недоліків, майже не виконує своєї регулюючої ролі.

В Україні також була проведена бюджетна децентралізація. Її метою було створення фінансово незалежних самодостатніх територіальних громад шляхом їхнього об'єднання. Територіальні громади об'єдналися, проте не всі є фінансово самодостатніми. Такі територіальні громади одержали додаткові бюджетні ресурси до своїх бюджетів. Також була реформована система місцевого оподаткування. Органи місцевого самоврядування отримали додаткові доходні повноваження і, відповідно, більш значний обсяг місцевих податків та зборів до своїх бюджетів, які можуть витрачати на виконання власних повноважень. Проте, наразі досі рівень фінансової автономії органів місцевого самоврядування невисокий. Значну частку в доходах місцевих бюджетів займають міжбюджетні трансферти. Місцеві податки та збори не є основним податковим джерелом наповнення місцевих бюджетів. За цими податками органи місцевого самоврядування не одержали достатній обсяг податкових повноважень порівняно з аналогічними повноваженнями органів місцевого самоврядування розвинутих країн світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед робіт вітчизняних науковців вирішеною проблемою оподаткування фізичних осіб присвячено багато праць. Так, Лютий І. та Іванюк В. досліджують проблематику оподаткування доходів фізичних осіб в контексті розвитку місцевих фінансів [1]. Також Іванюк В. ґрунтовно досліджує теоретико-методологічні основи оподаткування доходів фізичних осіб, розробила цілу низку рекомендацій з його модернізації, в тому числі шляхом запровадження багатоступеневої прогресивно-регресивної моделі податку [2]. Задорожня Л. поглибили теоретичні основи регулятивної ефективності персонального прибуткового податку та розробила науково-практичні рекомендації щодо модернізації елементів податку на доходи фізичних осіб в Україні [3].

Трансформацію персонального прибуткового податку в Україні ґрунтовно досліджує Шваблій К. [4]. Зазвичай учені аналізують механізм оподаткування доходів громадян в Україні, досліджують позитивний зарубіжний досвід з цього питання, розглядають можливість реформування окремих елементів ПДФО.

**Метою статті** є оцінка результатів формування доходів бюджетів за рахунок податку на доходи фізичних осіб в Україні та розробка пропозицій щодо збільшення надходжень від цього податку, а також окреслення шляхів поглиблення податкової децентралізації стосовно цього податку задля забезпечення фінансової автономії територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** З метою оцінки та характеристики бюджетної ролі ПДФО ми визначимо цілий ряд показників: розподіл ПДФО між бюджетами; питома вага надходжень податку відносно ВВП; питома вага надходжень ПДФО відносно інших доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів; структура надходжень податку залежно від баз оподаткування (джерел доходів); зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів за рахунок індивідуального прибуткового оподаткування.

Отже, роль щодо наповнення бюджетів усіх рівнів податком на доходи фізичних осіб почнемо із врахування його надходжень відносно розмірів ВВП. Зрозуміло, що залежність обсягів надходжень податку від зростання ВВП в країні є прямою, оптимальні (за Парето-оптимумом) перерозподільчі відносини мають приводити, із зростанням ВВП, до відповідного зростання доходів населення, відповідно мають зростати обсяги надходжень ПДФО.

Впродовж 2001–2008 років до бюджетів надходило в середньому 4,5% ПДФО та військового збору відносно обсягу номінального ВВП. У 2009–2013 роках середній показник склав 4,8% ВВП, а за період 2014–2020 років до бюджетів усіх рівнів в середньому надходило 6,1% ПДФО та військового збору відносно ВВП.

Виходячи з наведених даних простежується довгострокова тенденція спочатку незначного збільшення надходження ПДФО та військового збору відносно ВВП – до 2013 року, потім зростання частки до 6,1% до кінця 2020 року. У 2021 році надійшло податку та збору в розмірі 7,0% ВВП, а в 2022 році сплати ПДФО та військового збору збільшилися до 8,1% ВВП. Це відбулося за умов, коли номінальний ВВП у 2022 році скоротився на 4,9%. Надходження ж податку та збору збільшилися на 10,5%: до бюджетів усіх рівнів у 2022 році надійшло 420,7 млрд. грн. ПДФО та військового збору, що на 40,0 млрд. грн. більше показника минулого року (таблиця 1). У структурі доходів зведеного бюджету частка ПДФО та військового збору мала нестійку тенденцію: спочатку відмічалось зростання питомої ваги з 17,73% у 2016 році до 25,41% у 2020 році, далі – скорочення. У 2021 році питома вага скоротилася до 22,90% загального обсягу доходів зведеного бюджету України, а в 2022 році – до 19,15%.

Схожу тенденцію ми можемо прослідкувати щодо зарахувань ПДФО та військового збору до бюджетів усіх рівнів відносно загального обсягу податкових надходжень. Так, у 2016 році платниками ПДФО та військового збору було сплачено 21,33% податкових надходжень зведеного бюджету, а в 2021 році цей рівень досяг 30,77%, що на 9,44 відсоткових пункти, або на 44,3% більше показника 2016 року. У 2021 році надійшло податку та військового збору в обсязі 26,19% податкових надходжень зведеного бюджету України. У наступному році надходження ПДФО та військового збору відносно загального обсягу податкових надходжень зведеного бюджету набули максимального значення за період, що досліджується.

Високою залишається і частка надходження ПДФО та військового збору порівняно із загальним обсягом податків на доходи та прибуток. Максимальне значення – 84,58% спостерігалось у 2020 році, мінімальне – 68,41% – у 2018 році.

Ми вбачаємо резерви подальшого зростання частки надходжень ПДФО відносно доходів, податкових надходжень зведеного бюджету та ВВП шляхом виконання податком своєї регулюючої ролі. Доходи населення в Україні мають вирівнюватися. Вже давно назріла необхідність запровадження прогресивного оподаткування доходів населення.

Податок на доходи фізичних осіб багато років був та залишається базовим джерелом наповнення дохідних частин місцевих бюджетів, особливо бюджетів територіальних громад. Відповідно до вимог статті 64 Бюджетного кодексу України [6] до доходів загального фонду

Таблиця 1 – Динаміка надходжень ПДФО та військового збору до зведеного бюджету України

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Надходження ПДФО та військового збору, млрд. грн.	138,8	185,7	229,9	275,5	349,8	380,7	420,7
Доходи зведеного бюджету, млрд. грн.	782,7	1016,8	1184,3	1289,8	1376,7	1662,2	2196,3
Надходження ПДФО та військового збору до загального обсягу доходів зведеного бюджету, %	17,73	18,26	19,41	21,36	25,41	22,90	19,15
Податкові надходження зведеного бюджету, млрд. грн.	650,8	828,2	986,3	1070,3	1136,7	1453,8	1343,2
Надходження ПДФО та військового збору до загального обсягу податкових надходжень зведеного бюджету, %	21,33	22,42	23,31	25,74	30,77	26,19	31,32
Податки на доходи, прибуток, що надійшли до зведеного бюджету, млрд. грн.	199,0	259,1	336,1	392,8	413,6	513,6	551,2
Надходження ПДФО та військового збору до загального обсягу податків на доходи, прибуток, %	69,74	71,67	68,41	70,13	84,58	74,12	76,32

Джерело: [5]

бюджетів міст обласного значення має зараховуватися 60% податку на доходи фізичних осіб. З 1 січня 2022 року на виконання положень статті 28 Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» [7] до бюджетів територіальних громад податок на доходи фізичних осіб зараховується в розмірі 64%. Законом України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» [8] було продовжено зарахування у 2023 році ПДФО до загального фонду бюджетів територіальних громад за минулорічною нормою – 64%. Таким чином, чинні нормативи зарахувань ПДФО до бюджетів наступні: до державного бюджету – 21%, до обласних бюджетів – 15%, до бюджетів територіальних громад – 64%.

Зміна нормативу зарахувань ПДФО до бюджетів різних рівнів відповідно відобразилася і на зміні динаміки структури податкових надходжень місцевих бюджетів України за 2017–2022 роки (таблиця 2).

ПДФО займав значну питому вагу в податкових надходженнях місцевих бюджетів. Крім того, вона щорічно збільшувалася. У 2020 році частка ПДФО сягала 62,3% податкових надходжень місцевих бюджетів. І якщо у 2021 році частка ПДФО тимчасово зменшилася до 61,2%, то у 2022 році ми мали можливість побачити максимальну частку цього податку відносно всіх податкових надходжень місцевих бюджетів – 69,2%, це на 8,0 відсоткових пункти більше показника 2021 року, а також аналогічного показника 2019 року. Найменшу частку ПДФО формували у податкових надходженнях місцевих бюджетів у 2017 році – 55,1%.

Щодо 2023 року, в цілому по країні було передбачено спад надходжень з ПДФО та військового збору. До місцевих бюджетів, за розрахунками Міністерства Фінансів України, зменшення надходжень очікувано становить 24,8% до показника 2022 року. Факторами впливу на спад надходжень ПДФО та військового збору

у 2023 році є зменшення ділової активності суб'єктів господарювання, виходячи з їх обмежених можливостей в період дії воєнного стану та ліквідації наслідків збройної агресії проти України.

За базою оподаткування податок на доходи фізичних осіб прогнозовано у 2023 році формується наступним чином:

– ПДФО, що сплачується податковими агентами із доходів платника податку у вигляді заробітної плати – 76,8%;

– ПДФО з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами – 18,6%;

– ПДФО, що сплачується податковими агентами із доходів платника податку інших ніж заробітні плати – 2,8%;

– ПДФО, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування – 1,8%.

Треба додати, що особливістю наповнення бюджету податком на доходи фізичних осіб у 2022 році є збільшення надходжень по податку на доходи з грошового забезпечення та інших виплат, отриманих військовослужбовцями, особами рядового та начальницького складу. Зростання сплат ПДФО від цієї категорії платників податків очікувано складе 4,7 разів. З 1 березня 2022 року військовослужбовцям Збройних Сил та співробітникам інших безпекових відомств відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану», встановлено щомісячні додаткові виплати в розмірі 30,0 тис. грн. А тим з них, які беруть безпосередню участь у бойових діях, або забезпечують здійснення заходів з національної безпеки і

Таблиця 2 – Динаміка структури податкових надходжень місцевих бюджетів України за 2017–2022 роки

Доходи	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Податкові надходження – всього, з них:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
– податок на доходи фізичних осіб	55,1	59,4	61,2	62,3	61,2	69,2
– податок на прибуток підприємств	3,2	4,0	3,8	3,4	4,6	3,4
– рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	1,2	2,1	2,0	1,6	2,5	2,2
– внутрішні податки на товари та послуги	6,6	5,9	5,1	5,4	5,2	3,3
– місцеві податки та збори	26,2	26,2	27,2	26,5	25,9	21,4
– інші податки та збори	7,7	2,4	0,7	0,8	0,6	0,5

Джерело: [5]

оборони, відсічі і стримування збройної агресії, перебуваючи безпосередньо в районах у період здійснення зазначених заходів (у тому числі військовослужбовцям строкової служби) – розмір цієї додаткової винагороди збільшується до 100,0 тис. грн. в розрахунку на місяць пропорційно часу участі у таких діях та заходах [9].

Зазначене змінило структуру надходжень до бюджету податку на доходи фізичних осіб за видами економічної діяльності. Так питома вага в структурі надходжень податку на доходи фізичних осіб від установ та організацій бюджетної сфери зросла з 37,1% до 47,8%, або на 10,7 відсоткових пункти. (до складу надходжень податку на доходи фізичних осіб від бюджетної сфери входять надходження й від оборонної галузі, а саме з грошового забезпечення та інших виплат, отриманих військовослужбовцями, яка і сприяла найбільшому зростанню протягом 2022 року, а саме з 18,7% у 2021 році до 29,7% у 2022 році, тобто на 11,0 відсоткових пункти).

Як наслідок, зменшили свої показники за 2022 рік у порівнянні з 2021 роком такі галузі як: торгівля – на 2,8 відсоткових пункти, промисловість – на 2,7 відсоткових пункти, транспорт та зв'язок – на 2,1 відсоткових пункти, будівництво – на 1,7 відсоткових пункти, інші – на 1,2 відсоткових пункти, суб'єкти підприємництва – на 0,4 відсоткових пункти, фінансова діяльність – на 0,2 відсоткових пункти.

Такі зміни в структурі надходжень ПДФО вимагають від державної влади та органів місцевого самоврядування підтримувати економічне зростання в країні, в кожному регіоні; створювати додаткові робочі місця. Це забезпечить високий рівень зайнятості населення, зменшить навантаження на бюджет необхідністю соціально захищати населення. Окреслені заходи забезпечать надходження до бюджетів необхідного обсягу ПДФО.

Також дані таблиці 2 нам дають уявлення про розвиток місцевого оподаткування в Україні. Воно є важливою проблемою фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування і мобілізації доходів до місцевих бюджетів. Від частки місцевих податків та зборів

у доходах та податкових надходженнях місцевих бюджетів залежить ступінь фінансової децентралізації в країні.

В різних країнах, не в останню чергу залежно від державного устрою, існують значні відмінності у податкових надходженнях бюджетів місцевого самоврядування. Окремі країни ОЕСР навіть забезпечують себе надходженнями одного або кількох податкових джерел доходів (рис. 1).

Так, у Великобританії податкові надходження цілком формуються за рахунок одного майнового податку (податку на нерухомість). Окрім Великобританії, податки на нерухомість відігравали значну роль у формуванні податкових доходів місцевих бюджетів Греції – 93,2%, Словаччини – 63,7%, Чехії – 56,0%. В країнах Європи, які характеризуються найвищим рівнем життя та відносно високими податками, велику роль у формуванні податкових надходжень місцевих бюджетів відіграють прибуткові податки. Так, в Швеції за їх рахунок було сформовано 97,6% податкових надходжень, в Данії – 89,0%. Якщо у вищевказаних країнах формування податкових надходжень здійснюється за рахунок одного-двох податків, то в Австрії, Італії, Німеччині, Польщі, Словаччині, Угорщині та Франції існують диверсифіковані податкові надходження.

Місцеві податки повинні бути основним джерелом формування доходів бюджетів територіальних громад. Саме вони формують власні ресурси органів місцевого самоврядування. ПДФО має стати в Україні місцевим податком. І тут можуть бути цілком прийнятні такі варіанти переведення ПДФО до складу місцевих.

І варіант. ПДФО стає місцевим податком у повному обсязі зарахувань. Можливість введення пропорційних ставок органами місцевого самоврядування має передбачатися єдиним законодавчим документом на всій території країни. Ставки можуть мати шкалу із дозволеними діапазонами коливань. Органи місцевого самоврядування, таким чином, отримують можливість конкурентних переваг своїх територій щодо оподаткування громадян ПДФО.

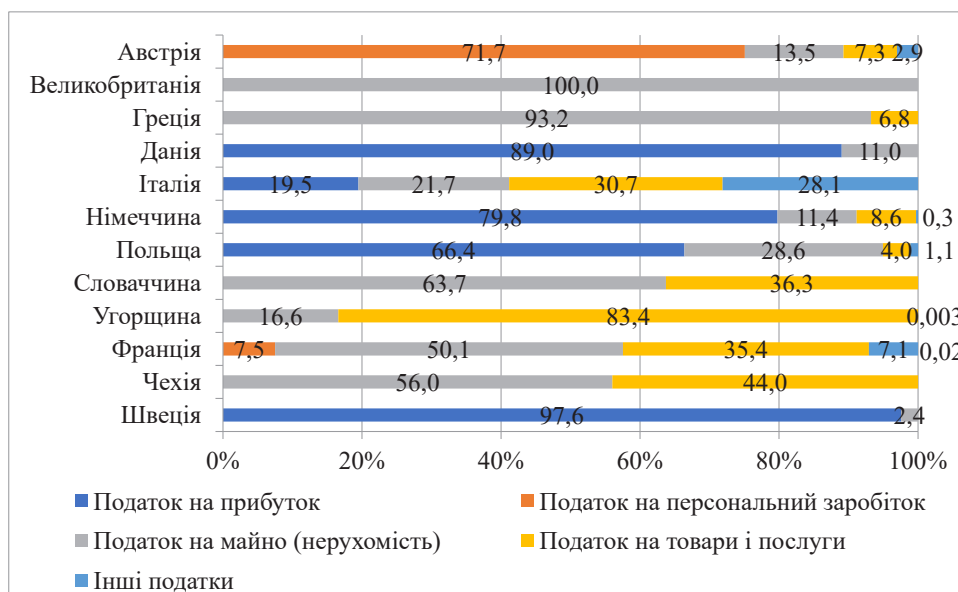


Рисунок 1 – Структура податкових надходжень місцевих бюджетів окремих країн ОЕСР за 2021, %

Джерело: [10]

II варіант. Ставка ПДФО поділяється на загальнодержавну та місцеву. За загальнодержавною ставкою ПДФО сплачується до державного бюджету. За місцевою ставкою – до місцевого бюджету (до бюджету територіальної громади). Це може не змінити існуючий розподіл цього податку між державним та місцевими бюджетами, проте надасть органам місцевого самоврядування додаткових податкових повноважень та відповідальності за надходження цього податку до їх бюджетів. Структурована ставка може бути і у випадку переходу до прогресивної шкали оподаткування.

III варіант. Умови схожі на ті, що передбачені II варіантом. Додається запровадження диференційованих довготривалих додаткових ставок оподаткування ПДФО. Це дозволить замінити надання нецільових міжбюджетних трансфертів стягненням податку на доходи фізичних осіб. Пропозиція за цим варіантом є актуальною, бо до проблематики формування місцевих бюджетів досі віднесена висока питома вага міжбюджетних трансфертів від органів державного управління. Вона зменшилася з 56,4% у 2014 році до 34,9% у 2021 році. У 2022 році показник склав 24,6%. Частково міжбюджетні трансферти можна замінити регулюючим ПДФО, що більш ефективно стосовно мобілізації цього податку.

**Висновки.** Проведене дослідження бюджетної ролі ПДФО у формуванні бюджетів усіх рівнів, аналіз податкових надходжень місцевих бюджетів України та досвід формування місцевих бюджетів розвинуватих країн дозволили нам виявити актуальні проблеми справляння ПДФО та проведеної в Україні фінансової децентралізації. Ми наразі можемо виокремити такі:

- недостатня роль власних доходів у загальній структурі доходів місцевих бюджетів. Тобто, високою є частка загальнодержавних податків та зборів. Також високою залишається частка міжбюджетних трансфертів. Податкові повноваження даремно централізуються у органів державної влади, зацікавленість органів місцевого самоврядування у результатах своєї роботи з формування власних бюджетів є мінімальною;

- частка місцевих податків та зборів у складі податкових надходжень місцевих бюджетів все ще не є високою, з огляду на проведену децентралізацію;

- висока концентрація ПДФО у складі доходів державного бюджету. Це зменшує первинні доходи місцевих бюджетів у вигляді податкових надходжень;

- питома вага надходжень ПДФО відносно ВВП країни щорічно збільшується, проте є перспективи її подальшого зростання через виконання ПДФО своєї регулюючої ролі рівень доходів населення;

- незначний обсяг доходних повноважень органів місцевого самоврядування порівняно із доходними повноваженнями місцевої влади країн ЄС та ОЕСР.

Для того, щоб збільшити надходження податків з доходів фізичних осіб та одночасно забезпечити стабільний і достатній обсяг податкових надходжень до місцевих бюджетів України ми пропонуємо реалізувати на практиці такі заходи:

- постійно підтримувати економічне зростання в регіонах та в цілому країні, створювати додаткові робочі місця, зменшити податкове навантаження з ПДФО на менш захищені верстви населення. ПДФО має вирівнювати доходи населення через прогресію в оподаткуванні;

- ПДФО – це основний податок, що формує доходи місцевих бюджетів. Це загальнодержавний податок. Ми пропонуємо перевести його до місцевих податків повністю (I варіант), або частково (II та III варіанти). Також необхідно наділити додатковими податковими повноваженнями органи місцевого самоврядування зі стягнення податку до бюджетів територіальних громад;

- заміна нецільових міжбюджетних трансфертів стягненням податку на доходи фізичних осіб за диференційованими довготривалими додатковими ставками оподаткування;

- розширити повноваження органів місцевого самоврядування стосовно спільного із державною податковою службою адміністрування місцевих податків та зборів. Відповідні зміни внести до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Податкового кодексу України.

Зазначені пропозиції мають своїм наслідком збільшення надходження ПДФО до бюджетів, вони мають забезпечити податковими надходженнями місцеві бюджети України. Пропозиції допоможуть покращити практику місцевого оподаткування в Україні, створять додаткові податкові повноваження органів місцевого самоврядування. Реалізація на практиці наших пропозицій дозволить органам місцевого самоврядування збільшити обсяг суспільних благ місцевого значення для жителів своїх територіальних громад, ефективніше виконувати делеговані та власні повноваження.

#### Бібліографічний список:

1. Лютий І.О., Іванюк В.Е. Оподаткування доходів фізичних осіб та місцеві фінанси: суперечності й перспективи їх розв'язання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ, 2018. № 1(196). С. 53–59.
2. Іванюк В.Е. Модернізація системи оподаткування доходів фізичних осіб в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2019. 282 с.
3. Задорожня Л.А. Регулятивна ефективність персонального прибуткового податку: приклад України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Ірпінь, 2019. 293 с.
4. Швабій К. Трансформація персонального прибуткового податку в Україні. *Економічний вісник. Серія : фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Випуск 3. С. 48–58.
5. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2023).
6. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 25.05.2023).
7. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України від 2 грудня 2021 року № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 25.05.2023).
8. Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 3 листопада 2022 року № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 25.05.2023).

9. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.05.2023).

10. Revenue Statistics 2021: The Initial Impact of COVID-19 on OECD Tax Revenues. DOI: <https://doi.org/10.1787/6e87f932-en>

#### References:

1. Lyutyu I.O., Ivanyuk V.E. (2018) Opodatkovannya dokhodiv fizychnykh osib ta mistsevi finansy: superechnosti y prespektyvy yikh rozv'yazannya [Personal income taxation and local finances: contradictions and prospects for their resolution]. *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Kyiv, no. 1(196), pp. 53–59.

2. Ivanyuk V.E. (2019) Modernizatsiya systemy opodatkovannya dokhodiv fizychnykh osib v Ukrayini [Modernization of the personal income taxation system in Ukraine]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08. Kyiv.

3. Zadorozhnyia L.A. (2019) Rehulyatyvna efektyvnist' personal'noho prybutkovoho podatku: pryklad Ukrayiny [Regulatory efficiency of personal income tax: the example of Ukraine]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08. Irpin.

4. Shvabiy K. (2019) Transformatsiya personal'noho prybutkovoho podatku v Ukrayini [Transformation of personal income tax in Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkovannya*, vol. 3, pp. 48–58.

5. Derzhavnyy veb-portal byudzhetu dlya hromadyan [State budget web portal for citizens]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/> (accessed May 20, 2023).

6. Byudzhetnyy kodeks Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 08 lypnya 2010 r. № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (accessed May 25, 2023).

7. Pro Derzhavnyy byudzhet Ukrayiny na 2022 rik: Zakon Ukrayiny vid 2 hrudnya 2021 roku № 1928-IX [On the State Budget of Ukraine for 2022: Law of Ukraine dated December 2, 2021 No. 1928-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (accessed May 25, 2023).

8. Pro Derzhavnyy byudzhet Ukrayiny na 2023 rik: Zakon Ukrayiny vid 3 lystopada 2022 roku № 2710-IX [On the State Budget of Ukraine for 2023: Law of Ukraine dated November 3, 2022 No. 2710-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (accessed May 25, 2023).

9. Pytannya deyakykh vyplat viys'kovosluzhbovtshym, osobam ryadovoho i nachal'nyts'koho skladu, politseys'kym ta yikh sim'yam pid chas diyi voyennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 28 lyutoho 2022 r. № 168 [The issue of certain payments to military personnel, rank and file officers, police officers and their families during martial law: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2022 No. 168]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF#Text> (accessed May 25, 2023).

10. Revenue Statistics (2021) The Initial Impact of COVID-19 on OECD Tax Revenues. DOI: <https://doi.org/10.1787/6e87f932-en>

Стаття надійшла до редакції 05.06.2023

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>**Данилишин В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнського національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2923-0806>  
Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/H-2624-2017>

**Volodymyr Danylyshyn**

Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management  
West Ukrainian National University

**Синиця С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнського національного університету  
E-mail: [synytsia.svetlana@gmail.com](mailto:synytsia.svetlana@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4791-7548>  
Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/I-4613-2017>

**Svitlana Synytsia**

Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management  
West Ukrainian National University

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

### DIGITALIZATION IN THE FINANCIAL SERVICES MARKET: ESSENCE AND SIGNIFICANCE FOR THE ECONOMY OF UKRAINE IN TODAY'S CONDITIONS

**Анотація.** Вступ. У вимірі сьогодення діджиталізація на ринку фінансових послуг є процесом переходу від традиційних сервісів до використання сучасних технологій в електронному вигляді. Він є невід'ємною частиною розвитку сучасної економіки і важливим інструментом для вдосконалення фінансового сектору. Діджиталізація на ринку фінансових послуг в Україні стає визначальним чинником для зміни фінансової практики та для підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю. В результаті цього можна очікувати зростання рівня доступності та якості послуг, зниження їх вартості для клієнтів, а також розвитку фінансового сектору в цілому. Зважаючи на зазначене позиціонування у даному контексті особливої актуальності набуває значимість діджиталізації на ринку фінансових послуг, зокрема у контексті України в умовах сьогодення. Мета. Визначити значимість діджиталізації для економіки України на ринку фінансових послуг в умовах сьогодення. Методологія. У процесі дослідження використано такі методи, як логічний, що дав змогу проаналізувати наукові праці у площині діджиталізації на ринку фінансових послуг; аналіз і синтез, що дали змогу виявити фактори впливу на діджиталізацію на ринку фінансових послуг. Результати. Визначено сутність дефініції «діджиталізація». Запропоновано авторські підходи до її розуміння. Проведено діагональ між поняттям «цифровізація» та «діджиталізація». За допомогою інструменту «Google Trends» досліджено популярність запитів даних понять та зроблено акцент на їх значимості. Визначено напрями діджиталізації на ринку фінансових послуг в Україні, серед яких: електронні платежі, мобільні банкінги, електронні кредити, фінтех рішення, кібербезпека. Виокремлено основні переваги застосування діджиталізації на ринку фінансових послуг: покращення якості послуг та зручності для клієнтів – сервіси стають більш зручними та доступними, унеможлижуючи зв'язок з офісом, надаючи клієнтам можливість залишатися в комфортних умовах; зменшення витрат на проведення операцій – використання технологій дозволяє позбутися від бюрократичних процедур, паперової документації та інших додаткових витрат, що призводить до зниження витрат; збільшення потенційного ринку – за допомогою діджиталізації відкриваються нові можливості для розширення ринків, які раніше були недоступні.

**Ключові слова:** діджиталізація, цифровізація, фінансові послуги, ринок фінансових послуг, споживачі фінансових послуг.

**Abstract.** Introduction. In today's dimension, digitalization in the market of financial services is a process of transition from traditional services to the use of modern technologies in electronic form. It is an integral part of the development of the modern economy and an important tool for improving the financial sector. Digitization in the market of financial services in Ukraine is becoming a determining factor for changing financial practices and improving the efficiency of managing financial activities. As a result, we can expect an increase in the level of availability and quality of services, a decrease in their cost for customers, as well as the development of the financial sector as a whole. Taking into account the specified positioning in this context, the importance of digitization in the market of financial services, in particular in the context of Ukraine in today's conditions, becomes particularly relevant. Purpose. To determine the significance of digitization for the economy of Ukraine in the market of financial services in today's conditions. Methodology. In the research process, such methods as logical were used, which



*made it possible to analyze scientific works in the field of digitization in the financial services market; analysis and synthesis that made it possible to identify factors influencing digitalization in the financial services market. Results. The essence of the definition "digitalization" is defined. Author's approaches to its understanding are proposed. The diagonal between the concept of "transformation" and "digitalization" is drawn. With the help of the "Google Trends" tool, the popularity of requests for these concepts was investigated and emphasis was placed on their importance. The directions of digitization in the market of financial services in Ukraine have been identified, including: electronic payments, mobile banking, electronic loans, fintech solutions, cyber security. The main advantages of applying digitization in the financial services market are highlighted: improving the quality of services and convenience for customers – services become more convenient and accessible, making communication with the office impossible, giving customers the opportunity to stay in comfortable conditions; reduction of costs for conducting operations – the use of technologies allows you to get rid of bureaucratic procedures, paper documentation and other additional costs, which leads to a decrease in costs; increase in the potential market – with the help of digitalization, new opportunities for expanding markets that were previously inaccessible are opened.*

**Keywords:** digitization, transformation, financial services, financial services market, consumers of financial services.

**Постановка проблеми.** У розвинутих країнах світу процес діджиталізації на ринку фінансових послуг досить активно розвивається. В Україні також з'явилася певна динаміка цього процесу, що дозволяє розширювати доступ до банківських та фінансових послуг для населення та підприємств. Такі послуги як мобільні банківські додатки, системи онлайн-платежів, електронне кредитування та інші стають все більш популярними і зручними для користувачів. Діджиталізація на ринку фінансових послуг має дуже велике значення для економіки України, особливо в умовах мінливого середовища. Перш за все, вона забезпечує покращення якості та зручності послуг, – перехід до цифрових технологій дозволяє банкам та іншим фінансовим установам надавати клієнтам високоякісні та зручні послуги, і тим самим підвищує рівень задоволеності клієнтів та створює нові можливості для розвитку бізнесу.

У тандемі діджиталізація з ринком фінансових послуг забезпечує мінімізацію витрат, – швидкий перехід фінансових установ до цифрових технологій, що дозволяє значно зменшити витрати на проведення операцій і, отже, знизити вартість послуг. Це, в свою чергу, забезпечує збільшення доступності фінансових послуг для всіх верств населення. Також вона сприяє збільшенню потенційного ринку, так як масштабна діджиталізація на ринку фінансових послуг відкриває нові ринки, що до цих пір були недоступними для населення. Окрім того, сприяє зменшенню впливу негативних факторів, оскільки цифрові технології дозволяють зменшити їх вплив, зокрема мова йде про пандемію та інші обмеження, що виникають у зв'язку з соціально-економічною ситуацією в країні. І, насамкінець, діджиталізація сприяє розвитку інновацій, – активний розвиток цифрових технологій на ринку фінансових послуг зумовлює оптимізацію та автоматизацію діяльності банків та інших установ фінансового сектору, що в свою чергу сприяє розвитку інновацій в економіці країни.

Загалом діджиталізація на ринку фінансових послуг має дуже велике значення для економіки України в умовах мінливого середовища, сприяє підвищенню якості та доступності фінансових послуг, збільшенню потенційного ринку та сприяє розвитку інновацій в економіці країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретична база досліджень діджиталізації у площині ринку фінансових послуг представлена дослідженнями науковців, серед яких Доманський А., Король С., Лазоренко Т., Лігоненко Л., Соколова Г., Тетерятник Б., Хріпко А., Шолом І. та інші.

Методологічну основу забезпечення нашого дослідження становлять основні постулати, теорії та концепції з проблематики визначення значимості діджиталізації для економіки України на ринку фінансових послуг.

Зважаючи на напрацювання науковців, необхідним є подальше дослідження діджиталізації у площині ринку фінансових послуг в Україні.

**Мета статті** – визначити значимість діджиталізації для економіки України на ринку фінансових послуг в умовах сьогодення. Мета статті обумовила вирішення основних завдань, серед яких: визначити сутність діджиталізації, охарактеризувати напрями її застосування на ринку фінансових послуг, визначити її переваги, окреслити перспективи розвитку в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У теперішній час процес діджиталізацію можна вважати головним чинником економічного розвитку будь-якої країни світу. Використання новітніх цифрових технологій та впровадження інформаційних інновацій поступово корегує функціонування економічних систем різних країн світу. Забезпечення трансформації економіки кожної країни потребує ефективного розвитку його фінансового ринку як основної ланки національної економіки в умовах глобальної діджиталізації.

Багато дослідників присвятили свої роботи вивченню сутності поняття «діджиталізація». Значний внесок у розвиток методичних основ діджиталізації зробили вітчизняні наукові діячі. Зокрема, Доманський А., Король С., Лазоренко Т., Лігоненко Л., Соколова Г., Тетерятник Б., Хріпко А., Шолом І. та інші (табл. 1).

В умовах сьогодення досить часто дефініцію «діджиталізація» ототожнюють із дефініцією «цифровізація». Необхідно зазначити, що це два пов'язані між собою, але різні поняття. Цифровізація – це процес переведення традиційної бізнес-моделі в цифрову форму, тобто перетворення аналогових процесів та даних в цифровий формат. Вона передбачає використання технологій для переведення ручних або паперових процесів у електронний вигляд. Діджиталізація ж – це процес використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів та створення нових способів надання послуг. Діджиталізація включає цифрову трансформацію не тільки бізнес-моделі, а й культури, філософії та підходів до бізнесу.

Тобто, цифровізація – це перетворення аналогового в цифрове, а діджиталізація – це характеристика технологій та процесів, які дозволяють підвищити якість та ефективність управління бізнесом та надання послуг з використанням цифрових технологій. Обидва ці поняття пов'язані з використанням технологій, проте мають різні аспекти застосування в бізнесі.

Таким чином, під діджиталізацією, необхідно розуміти процес використання цифрових технологій для створення нових або покращення вже існуючих технологічних процесів відповідно до сучасних умов бізнесу та ринку. У вужчому розумінні діджиталізація – це

Таблиця 1 – Авторські підходи до дефініції «діджиталізація»

Автор	Визначення
Соколова Г. [5, с. 94]	діджиталізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними
Лігоненко Л., Хріпко А.В., Доманський А.О. [4, с. 25]	діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, формування нових засад взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка)
Тетерятник Б.С. [6, с. 23]	«діджиталізація заснована на можливостях ІТ-індустрії процес застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, спрямований на зміну існуючих господарських відносин шляхом їх діджиталізації; сукупність актів реалізації діджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової»
Король С. [2, с. 68]	Діджиталізація – це той чинник, який надає значні переваги для розвитку в цьому напрямку. Економічне зростання та трансформація відбуваються завдяки розширенню та більш зручному використанню цифрових технологій. Використовуючи цифрові технології кожний сектор економіки може розвиватися швидше, якісніше й ефективніше.
Лазоренко Т., Шолом І. [3, с. 50]	діджиталізація характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності. «Стратегія розвитку індустрії 4.0», розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України, пояснює цифрову трансформацію як суспільні або технологічні зміни, які пов'язані із проникненням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною
Грибіненко О. [1, с. 35]	діджиталізацію розуміє як трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Концептуалізація та управління бізнес-процесами стикаються з певними фундаментальними проблемами, а саме зв'язком між безліччю управлінням бізнеспроцесами (BPM) та їх внеском у корпоративну цінність

інтеграція новітніх цифрових технологій у різні сфери економіки держави.

Для дослідження поширеності використання запитів «діджиталізація» та «цифровізація» серед населення, використаємо такий інструмент як «Google Trends». У результаті підбору наведено статистику запитів за останніх 5 років на пошуковій системі Google, що містять задане слово (рис. 1, рис. 2).

З даних рис. 1 бачимо, що цього року значимість цифровізації значно зросла, однак коливання запитів спостерігаються з помірними темпами пошуку.

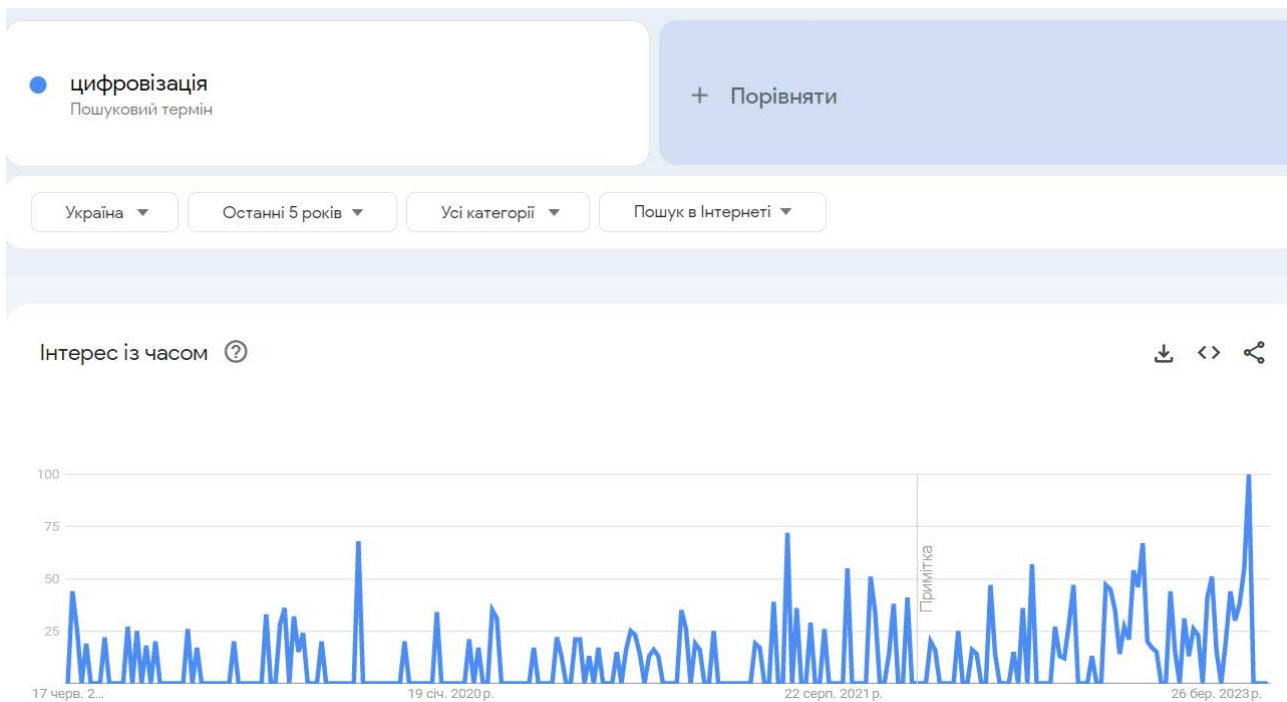
З рис. 2 бачимо, що тенденції щодо значимості діджиталізації в Україні більш виражені, аніж у цифровізації.

Однак саме цифровізація внесла певні корективи в систему економічних відносин держави. На сучасному етапі розвитку ринку фінансових послуг відбуваються радикальні зміни, які пов'язані із зростанням рівня автоматизації, відкритості, персоналізації та орієнтованості на споживачів. Впровадження новітніх технологій в економічній сфері та глобальна діджиталізація фінансового ринку сприяють посиленню конкуренції на ринку, а також підвищенню рівня фінансової доступності. Наслідком цього стає поява на ринку нових методів обслуговування споживачів, покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів, стирання територіальних і часових бар'єрів. Використання цифрових технологій та онлайн-каналів, дозволяє споживачам отримувати швидкий та легкий доступ до фінансових послуг, а постачальникам послуг – доступ до клієнтів незалежно від їх місця проживання.

Запровадження в Україні воєнного стану продемонструвало, наскільки необхідною для людей є можливість отримувати фінансові послуги віддалено. Бо в теперіш-

ній час це є не просто забаганкою, а питанням безпеки для життів споживачів та працівників різних підприємств чи установ. Розглядаючи останні події, що відбуваються в державі, слід відзначити, що відвідування громадських місць та установ стало небезпечним для життя. Звичайно, переважна частина таких місць обладнана захисними спорудами, укриттями, але це не виключає наявності ризиків. Саме тому оптимальним вирішенням цього питання слід вважати можливість споживачів отримувати всі необхідні їм послуги дистанційно, щоб звести до мінімуму потребу відвідування різного роду фінансових установ. Споживачі в змозі отримувати фінансові послуги за допомогою різноманітних інструментів: використовуючи мобільні додатки відповідної установи, на сайті певної компанії, застосовуючи соціальні мережі та ін. Використання таких інноваційних технологій як: краундфандінг у сфері фінансових послуг, P2P кредитування, онлайн-скоринг, онлайнбанкінг, фінансовий блокчейн, майнінг цифрових валют, шерінг, формування цифрових цінних паперів, торгівля фінансовими інструментами виступають гарантією ефективної реалізації та успішної роботи системи дистанційного обслуговування споживачів [7, с. 589]. Всі ці технології в своїй сукупності дозволяють вивести на абсолютно новий рівень якість обслуговування клієнтів та значно спростити взаємодію фінансових установ із своїми клієнтами.

Можна погодитися з думкою Черкасової М. та Гончаренко О., що діджиталізація підвищує задоволення споживачів фінансових послуг та покращує їх клієнтський досвід, розширює можливості управління капіталом економічного суб'єкта, оптимізує витрати всіх учасників фінансового ринку, збільшує швидкість проведення фінансових операцій, збільшує територіальне



**Рисунок 1 – Популярність запити «цифровізація» в пошуковій системі Google**

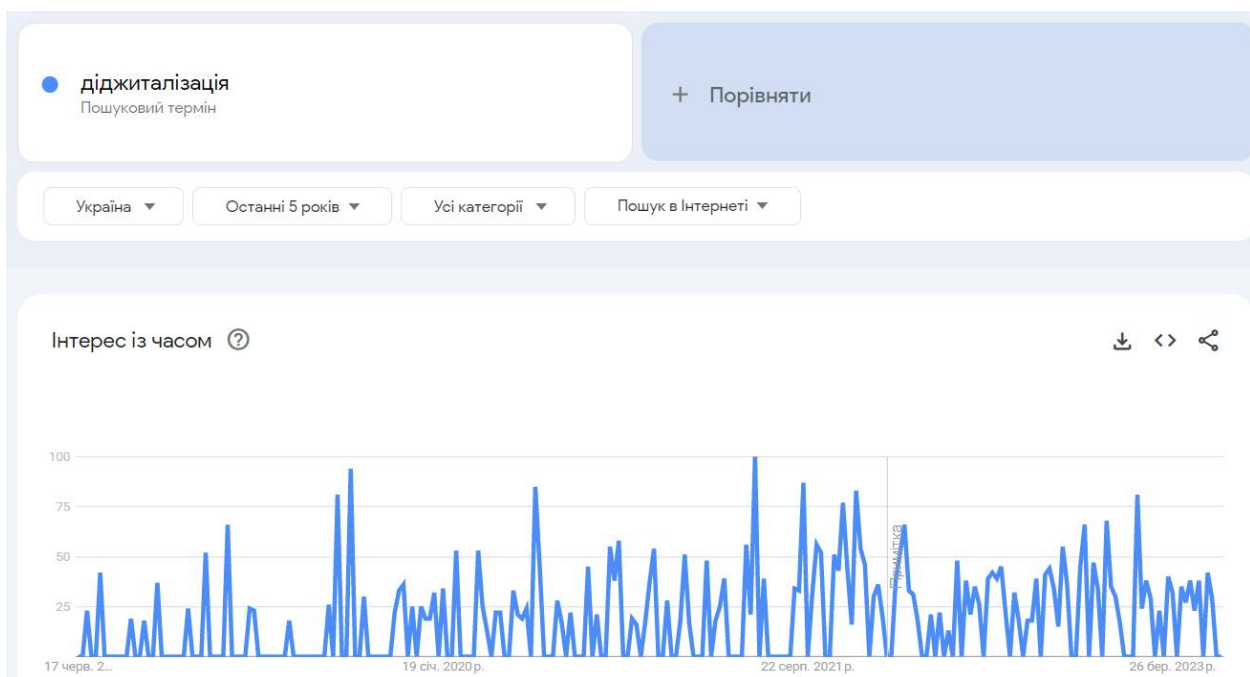
Джерело: побудовано за даними «Google Trends»

покриття фінансовими послугами, підвищує прозорість відносин на фінансовому ринку [7, с. 589]. Проте цифровізація українського ринку фінансових послуг в процесі свого розвитку стикається і з певними ризиками, такими як: недостатня фінансова доступність, низька фінансова грамотність споживачів, недосконалість моделі державного регулювання тощо.

В цілому, діджиталізацію на ринку фінансових послуг можна вважати хорошою можливістю для прискорення та

збільшення ефективності економічного розвитку держави, зростання зацікавленості з боку власників бізнесу з метою співпраці з державним сектором. Для людей – це, в першу чергу, поява нових можливостей та перспективних професій з вакантними робочими місцями, і звісно ж економія часу. Для компаній – покращення своєї роботи, оптимізація власних ресурсів, скорочення обсягу витрат та ін.

**Висновки.** Проведені дослідження дозволили провести діагональ між цифровізацією та діджиталіза-



**Рисунок 2 – Популярність запити «діджиталізація» в пошуковій системі Google**

Джерело: побудовано за даними «Google Trends»

цією. Водночас зроблений акцент на діджиталізації на ринку фінансових послуг, що дозволив визначити її як процес переходу від традиційної системи надання фінансових послуг до використання сучасних цифрових технологій. Отримані напрацювання уможливили виокремлення основних напрямів діджиталізації на ринку фінансових послуг в Україні, серед них:

1. Електронні платежі – процес переходу від традиційних безготівкових операцій до онлайн-платежів, які дозволяють значно знизити час та вартість операцій.

2. Мобільні банкінги – за допомогою мобільного додатку клієнти можуть виконувати фінансові операції безпосередньо з мобільного пристрою, що значно зменшує час та збільшує зручність надання фінансових послуг.

3. Електронні кредити – процес надання кредитів за допомогою електронних сервісів, що дозволяє збільшити доступність кредитів та зменшити вартість послуг.

4. Фінтех рішення – цифрові технології забезпечують появу нових фінтех-послуг, які дозволяють покращити якість та ефективність управління фінансовими вкладеннями.

5. Кібербезпека – діджиталізація на ринку фінансових послуг передбачає впровадження сучасних систем захисту від кібератак та крадіжок, що, в свою чергу, забезпечує надійність та безпеку орієнтованого на клієнта фінансового сектору.

Загалом результати проведеного дослідження свідчать про те, що у площині ринку фінансових послуг у подальшому необхідно сконцентрувати увагу на діджиталізації, яка уможливує сприяння розширенню доступності та покращення якості фінансових послуг за допомогою впровадження цифрових технологій.

Предметом подальших наукових досліджень є вивчення впливу діджиталізації як вектору посилення конкурентних позицій на ринку фінансових послуг в умовах мінливого середовища в Україні.

#### Бібліографічний список:

1. Гнидюк І.В., Складанюк М.С. Розвиток Digital-технологій на ринку фінансових послуг України в умовах воєнного стану. *Електронне фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2022. № 42. 7 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1642>
2. Грибіненко О.М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *International relations. Part «Economic sciences»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523)
3. Король С., Польовик С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>
4. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. № 1. С. 50–51. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>
5. Лігоненко Л.О., Хрипко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 2. Т. 2. С. 20–32. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31349/Khrpko\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31349/Khrpko_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 92–96. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/130475>
7. Тетерятник Б.С. Тенденції діджиталізації та віртуалізації як вектор сучасного розвитку світового господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2017. № 29. Т. 2. С. 21–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2017\\_29%282%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2017_29%282%29_7)
8. Черкасова М.В., Гончаренко О.М. Цифрова трансформація фінансового ринку України. *Репозитарій ДВНЗ «Київський національний економічний університет»*. 2021. С. 588–590 URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37068/Smcf\\_123\\_1121.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37068/Smcf_123_1121.pdf?sequence=1)

#### References:

1. Hnydiuk I.V., Skladaniuk M.S. (2022) Rozvytok Digital-tekhnologii na rynku finansovykh posluh Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Elektronne fakhove vydannia "Ekononika ta suspilstvo"*, no. 42, 7 p. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1642>
2. Hrybinenko O.M. (2018) Didzhytalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii. *International relations. Part "Economic sciences"*, no. 16, pp. 35–37. Available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523)
3. Korol S., Polovyk Ye. (2019) Didzhytalizatsiia ekonomiky yak faktor profesiinoho rozvytku. *Modern Economics*, no. 18, pp. 67–73. Available at: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>
4. Lazorenko T., Sholom I. (2020) Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznesu. *Zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Biznes, innovatsii, menezhment: problemy ta perspektyvy"*, no. 1, pp. 50–51. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>
5. Lihonenko L.O., Khripko A.V., Domanskyi A.O. (2018) Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiah. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, no. 2, t. 2, pp. 20–32. Available at: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31349/Khrpko\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31349/Khrpko_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. Sokolova H.B. (2018) Deaki aspekty rozvytku tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy. *Ekononichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(51), pp. 92–96. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/130475>
7. Teteriatnyk B.S. (2017) Tendentsii didzhytalizatsii ta virtualizatsii yak vektor suchasnoho rozvytku svitovoho hospodarstva. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii "Iuryspudentsiia"*, no. 29, t. 2, pp. 21–23. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2017\\_29%282%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2017_29%282%29_7)
8. Cherkasova M.V., Honcharenko O.M. (2021) Tsyfrova transformatsiia finansovoho rynku Ukrainy. *Repozytarii DVNZ "Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet"*, pp. 588–590 Available at: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37068/Smcf\\_123\\_1121.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37068/Smcf_123_1121.pdf?sequence=1)

Стаття надійшла до редакції 16.06.2023

УДК 336.743:338.246.025.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-4>**Деркач Ю.Б.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри банківської справи,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5195-1821>**Julia Derkach**

Odesa National University of Economics

## ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### USE OF CURRENCY REGULATION INSTRUMENTS IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Анотація.** Стаття присвячена проблемам курсової стабільності в умовах воєнного стану. Економіка України є вразливою до зміни валютного курсу. Зміна валютного курсу є потужним чинником інфляції. В умовах воєнного стану вразливим сегментом вітчизняного фінансового ринку є валютний. Панічні настрої населення та бізнесу швидко впливають на валютний курс. Тому центральний банк країни повинен забезпечити курсову стабільність. Пошук та впровадження відповідних інструментів валютного регулювання допоможе ефективно вирішити це завдання. Проблеми використання інструментів валютного регулювання в умовах воєнного стану у науковій літературі є недостатньо дослідженими. У статті визначено, що валютне регулювання – це комплекс заходів державних органів, у вигляді правил та норм проведення операцій з валютними цінностями. Метою валютного регулювання є курсова стабільність національної валюти. Валютне регулювання здійснюється за допомогою ринкових та адміністративних інструментів. Ринковими інструментами є проведення валютних інтервенцій, диверсифікація золотовалютних резервів, регулювання валютного курсу. Адміністративними інструментами виступають девальвація або ревальвація, а також валютні обмеження. В умовах введення війни центральні банки різних країн використовували переважно адміністративні заходи валютного регулювання. Найбільш популярними були девальвація національної валюти та валютні обмеження. На початку війни НБУ використав зарубіжний досвід для втримання курсової стабільності. НБУ встановив режим фіксованого валютного курсу, заборонив проведення більшості готівкових та безготівкових валютних операцій. Реалізація зазначених заходів сприяла стабілізації валютного курсу. Згодом НБУ почав послаблювати валютні обмеження. Однак тривалий режим фіксованого валютного курсу створює дисбаланси на валютному ринку та виснажує золотовалютні резерви. Важливим є повернення до ринкових механізмів функціонування валютного ринку. Це стане можливим за певних умов: зростання експортної складової платіжного балансу, скорочення темпів інфляції та зростання ВВП. Такий стан економіки України дозволить повернутися до режиму плаваючого валютного курсу та валютної лібералізації.

**Ключові слова:** валюта, регулювання, курс, обмеження, валютний ринок.

**Abstract.** Ukraine's economy is vulnerable to exchange rate changes. Exchange rate changes are a powerful factor in inflation. In the conditions of martial law, the currency market is a vulnerable segment of the domestic financial market. Panic moods of the population and business quickly affect the exchange rate. Therefore, the country's central bank must ensure exchange rate stability. The search and implementation of appropriate tools of currency regulation will help to effectively solve this task. The study of the problem of the use of instruments of currency regulation in the conditions of martial law in the scientific literature is insufficient. The article defines that currency regulation is a complex of measures of state bodies. These measures are the establishment of rules for operations with currency values. The purpose of currency regulation is exchange rate stability of the national currency. Currency regulation is carried out with the help of market and administrative instruments. Market instruments are currency interventions, diversification of gold and foreign exchange reserves, exchange rate regulation. Administrative instruments include devaluation or revaluation, as well as currency restrictions. During the war, the central banks of various countries used mainly administrative measures of currency regulation. The most popular were the devaluation of the national currency and currency restrictions. At the beginning of the war, the NBU used foreign experience to maintain exchange rate stability. The NBU established a fixed exchange rate regime and banned most cash and non-cash currency transactions. Implementation of these measures contributed to exchange rate stabilization. Subsequently, the NBU began to loosen currency restrictions. However, a long regime of fixed exchange rate creates imbalances in the foreign exchange market and depletes gold and foreign exchange reserves. It is important to return to the market mechanisms of the currency market. This will be possible under certain conditions. Such conditions are the growth of the export component of the balance of payments, the reduction of inflation rates and the growth of GDP. This state of the economy of Ukraine will allow a return to the regime of floating exchange rate and currency liberalization.

**Keywords:** currency, regulation, exchange rate, restrictions, currency market.

**Постановка проблеми.** Економіка України була і залишається вразливою до зміни валютного курсу, що, своєю чергою, є потужним інфляційним чинником. В умовах воєнного стану одним з найбільш вразливих сегментів фінансового ринку є валютний, оскільки панічні настрої населення та бізнесу миттєво впливають на формування ажіотажного попиту на іноземну

валюту. Тому для центрального банку країни серйозним викликом стало забезпечення курсової стабільності як важливої складової стійкості фінансової системи країни в цілому. Значене потребує вирішення проблем пошуку й впровадження таких інструментів валютного регулювання, які були б, з одного боку були найбільш дієвими для збереження стабільної ситуації на валют-

ному ринку, з іншого, – їх застосування не повинно мати шаблонний характер, а враховувати зміни економічних, соціальних та політичних чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічним засадам та практичним аспектам валютного регулювання та процесам курсоутворення присвячено праці таких науковців як Береславська О., Боришкевич О., Дзюблюк О., Кузнєцова А., Козюк В. та інших. Проведений аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що питання використання інструментів валютного регулювання розглядалися науковцями в умовах тривалого переходу від радянської системи валютного регулювання до ринкової; реалізації світової фінансової кризи 2008–2009 років; впровадження валютної лібералізації з 2019 року. Однак особливості застосування інструментів валютного регулювання, їх вплив на процеси курсоутворення в умовах воєнного стану є недостатньо розробленими.

**Метою статті** є дослідження впливу використання інструментів валютного регулювання на стан валютного ринку, курсову та фінансову стабільність держави в умовах ведення війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження терміну «інструменти валютного регулювання» слід розпочинати, з визначення поняття «валютне регулювання». Єдиного розуміння цього терміну у науковців не існує. Однак узагальнюючи думки відомих науковців, вважаємо, що під валютним регулюванням слід розуміти комплекс цілеспрямованих заходів уповноважених державних органів та агентів для забезпечення реалізації цілей валютної політики шляхом встановлення норм щодо формування, розміщення, використання валютних цінностей, з метою дотримання курсової стабільності національної грошової одиниці [1–4]. Реалізація валютного регулювання потребує використання певної сукупності інструментів (засобів впливу). Під інструментами валютного регулювання розуміють певні заходи регуляторного характеру, що впроваджуються державою з метою досягнення основних цілей валютної політики шляхом впливу на діяльність суб'єктів валютних відносин [1–4]. Інструменти валютного регулювання, виходячи зі специфіки їх використання, можна умовно розділити на дві групи: ринкові (проведення валютних інтервенцій, диверсифікація золотовалютних резервів, регулювання валютного курсу); адміністративні (девальвація, ревальвація, валютні обмеження) [1–4].

Використання центральним банком країни *валютних інтервенцій*, перш за все, має на меті вплив з боку держави на процеси курсоутворення на валютному ринку шляхом купівлі-продажу іноземної валюти. Основним джерелом проведення валютних інтервенцій є офіційні золотовалютні резерви країни. У випадку одночасного дотримання режиму фіксованого валютного курсу та наявності від'ємного сальдо платіжного балансу, проведення валютних інтервенцій може стати вагомим джерелом виснаження резервів. *Диверсифікація валютних резервів* передбачає регулювання структури офіційних валютних резервів держави шляхом включення до їхнього складу іноземних валют різних країн. Зазвичай, центральний банк країни продає нестабільні валюти і купує більш стійкі, а також валюти, що використовуються у міжнародних розрахунках. Використання цього інструменту підсилює

ефективність регулювання режиму валютного курсу. Запровадження певного *режиму валютного курсу* (фіксованого, плаваючого або змішаного) являє собою діяльність центрального банку, спрямовану на встановлення порядку визначення та зміни курсу національної валюти відносно іноземної.

Застосування *девальвації* або *ревальвації* валют, в якості адміністративного інструменту передбачає діяльність центрального банку країни спрямовану на зміну обмінного курсу національної валюти відносно іноземної в бік його зниження або підвищення. В даному випадку зміна валютного курсу відбувається неринковим чином, тобто відповідно, до цілей монетарної політики, складовою якої є валютна. До найбільш розповсюджених адміністративних інструментів належать валютні обмеження. Валютні обмеження – це сукупність регулятивних заходів, які передбачають встановлення законодавчих правил щодо заборони, лімітування і регламентації операцій з валютними цінностями. Крім встановлення правил поведінки на валютному ринку, застосування валютних обмежень може забезпечувати вирівнювання сальдо платіжного балансу та управління золотовалютними резервами. Валютні обмеження класифікуються в залежності від *сфери застосування* (поточні операції; операції, пов'язані із рухом капіталу); *видів валютних операцій* (купівля, продаж, конвертація (обмін)); *видів валютних цінностей* (в іноземній валюті, в національній валюті, у банківських металах); *напрямку транскордонного руху коштів* (виведення за кордон, надходження із-за кордону), *видів розрахунків* (готівкові, безготівкові) [1–4].

Слід зазначити, що конкретний набір інструментів та їх співвідношення помітно відрізняється в окремих країнах, оскільки визначається станом і рівнем розвитку валютного ринку, ступенем конвертованості валюти, наявністю високо розвинутого фінансового ринку. Ще за радянських часів в Україні існувала жорстка система валютного регулювання та контролю, яка у більшості своїй використовувалась навіть після 1991 року. Майже на протязі 20 років валютне регулювання спиралось на велику кількість валютних обмежень накладених не лише на операції з капіталом, а й на поточні операції: обов'язковий продаж валютної виручки, терміни розрахунків не більше 90 календарних днів, купівля валюти лише з дозволу ДПП, ліцензування інвестицій за кордон та інше.

Після 2014 року Україна взяла курс на євроінтеграцію, була підписана низка угод з європейськими інституціями. Це створило умови для введення нових правил на валютному ринку, наслідком чого стало прийняття у 2018 році Закону «Про валюту та валютні операції». Відповідно до цього Закону НБУ почав впроваджувати валютну лібералізацію шляхом поступового зняття низки валютних обмежень [5; 6]. Перш за все валютні послаблення були застосовані до поточних валютних операцій, на наступному етапі були частково скасовані обмеження на проведення операцій пов'язаних з рухом капіталу. Таки кроки стали можливими в умовах низьких темпів інфляції, поступового зростання ВВП та золотовалютних резервів, а також певної соціально-політичної стабільності.

Однак, світовий досвід демонструє, що вибір форм і методів валютного регулювання не завжди залежить лише від рівня розвитку країни та стану економіки.

Кардинальні зміни можуть відбуватися під впливом соціально-політичних чинників, зокрема, повномасштабного вторгнення з боку країни-агресора. Ретроспективний аналіз свідчить, що низка країн мала досвід функціонування економіки в умовах війни, разом з тим цей досвід є унікальним для кожної країни, що обумовлюється: масштабом та різною тривалістю воєнних дій, їх наслідками; довоєнним станом та структурою економіки; обсягом міжнародних резервів та державного боргу; рівнем розвитку фінансових регуляторів та інституцій; попередніми темпами інфляції; міжнародною військовою, політичною та фінансовою підтримкою [5]. Наприклад, на початку Другої світової війни у низці країн Європи, було запроваджено ліцензування імпорту та експорту, жорсткі валютні обмеження, блокування валютних рахунків та майна країн-агресорів. Разом з тим навіть після закінчення Другої світової війни валютні обмеження ще зберігались певний проміжок часу через незбалансованість платіжного балансу [1; 2]. Сучасними прикладами країн, що постраждали від ведення бойових дій на їх території є Ізраїль, Ірак, Грузія, Сербія. Дослідження свідчать, що заходи регуляторів цих країн мали певну закономірність та послідовність та в кінцевому випадку принесли позитивні результати. До таких заходів належать: тимчасова фіксація валютного курсу (Ізраїль, Ірак, Грузія, Сербія); впровадження валютних обмежень на готівкові та безготівкові (поточні та капітальні) операції; застосування валютних інтервенцій центральним банком країни [5].

Війна, розпочата РФ, внесла зміни у функціонування всіх сфер економіки нашої держави, в тому числі і валютної. 24.02.2022 р. НБУ встановив режим фіксованого валютного курсу та, використовуючи ст. 12 Закону «Про валюту та валютні операції», ввів в дію заходи захисту (табл. 1).

Впровадження НБУ жорстких валютних обмежень для суб'єктів господарювання дозволило різко скоротити обсяги купівлі-продажу іноземної валюти та сприяти стабілізації курсу національної валюти (рис. 1).

Данні рис. 1 свідчать, що у період воєнного стану сальдо купівлі-продажу валюти клієнтами банків стало від'ємним на противагу довоєнному періоду. Причинами зниження попиту на іноземну валюту з боку клієнтів стало введення низки валютних обмежень, падіння економічної активності, блокуванням портів та інше. Поступове пристосування бізнесу до економічних реалій та зняття обмежень на операції, що пов'язані з експортом-імпортом товарів, робіт, послуг обумовило незначне, але стале зростання операцій з купівлі-продажу валюти.

Жорсткі валютні обмеження були запроваджені не лише для операцій бізнесу, а й для населення у вигляді встановлення лімітів на зняття готівкової національної та іноземної валюти з поточних рахунків, проведення переказів Р2Р, за картковими операціями. Метою застосування зазначених заходів є зниження тиску на валютний ринок та запобігання непродуктивному виведенню капіталу за кордон [6–7]. Разом з тим НБУ, запропонував населенню захисти свої заощадження від девальвації, за рахунок використання строкового депозиту, прив'язаного до офіційного курсу [5]. Новий фінансовий інструмент хеджування валютних ризиків для домогосподарств передбачає, що клієнти отримують можливість купувати долари США за офіційним курсом НБУ з подальшим їх розміщенням на строковий депозит (від 6 місяців) та обов'язковим зворотнім продажом купленої валюти після закінчення терміну депозиту за офіційним курсом на день проведення зворотної операції [5].

Впровадження зазначених заходів скоротило попит з боку населення на готівкову валюту за рахунок нарощення операцій з купівлі безготівкової валюти, що дозволило стабілізувати цей сегмент валютного ринку та падіння вартості національної валюти (рис. 2).

Данні рис. 2 свідчать, що до початку російської агресії сальдо купівлі готівкової та безготівкової валюти населенням було додатним (обсяги купівлі перевищували продаж). Однак починаючи з березня 2022 року по березень

**Таблиця 1 – Обмеження на проведення валютних операцій суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану**

Період	Посилення		Послаблення	
	Поточні операції	Операції пов'язані з рухом капіталу	Поточні операції	Операції пов'язані з рухом капіталу
Перший квартал	заборонено на зняття готівки з валютних рахунків; введено мораторій на транскордонні валютні платежі	призупинено проведення операцій між банками на вал. ринку; заборонено проведення операцій з капіталом	не застосовувались	не застосовувались
Другий квартал	зменшено термін розрахунків за експортно-імпортними операціями з 365 до 90 днів	заборонено банкам достроково погашати кредити нерезидентам; знижено ліміти відкритої валютної позиції з 15% до 5%	подовжено термін розрахунків за експортно-імпортними операціями з 90 до 120 днів	дозволено ін.інвесторам переказувати кошти, які надійдуть за ОВДП після 01.04.2023
Третій квартал	строк використання купленої валюти скорочено з 10 до 2 робочих днів	заборонено купівлю іноземної валюти юридичними особами за наявності в них власної валюти	термін розрахунків подовжено зі 120 до 180 днів; дозволена оплата імпорту всіх груп товарів та послуг	дозволена часткова сплати % за зовн. кредитами від нерезидентів
Четвертий квартал	не застосовувались	не застосовувались	дозволено держ. підприємствам переказувати членські внески міжнародним організаціям	дозволено переказ іноземної валюти за кордон для фінансування власного представництва

Джерело: систематизовано за матеріалами [5–7]

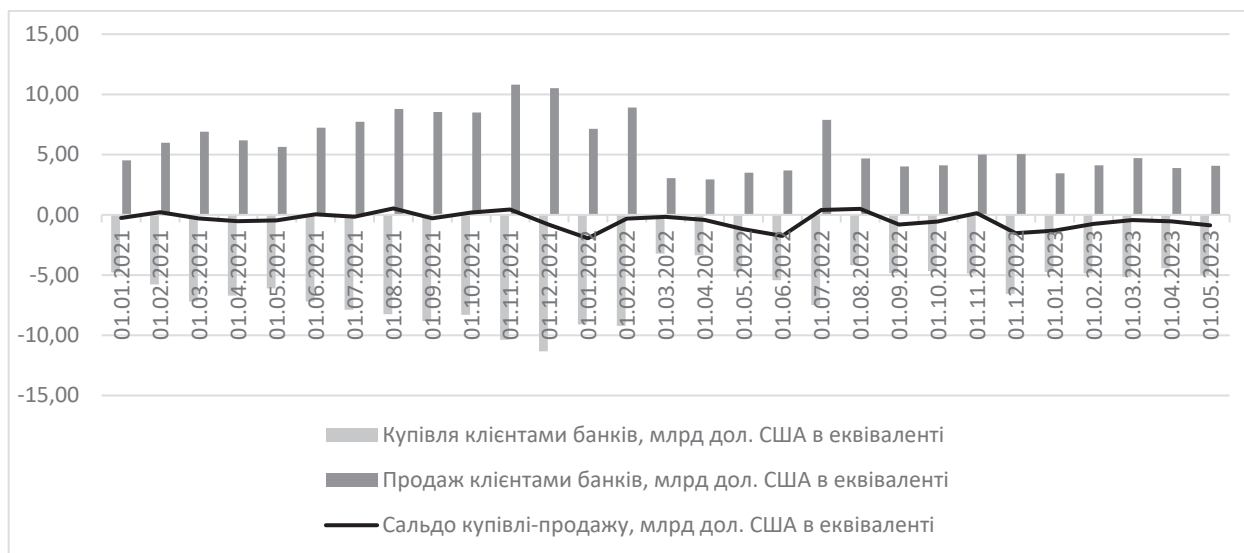


Рисунок 1 – Динаміка купівлі-продажу іноземної валюти клієнтами банків, млрд дол США

Джерело: складено за матеріалами [5]

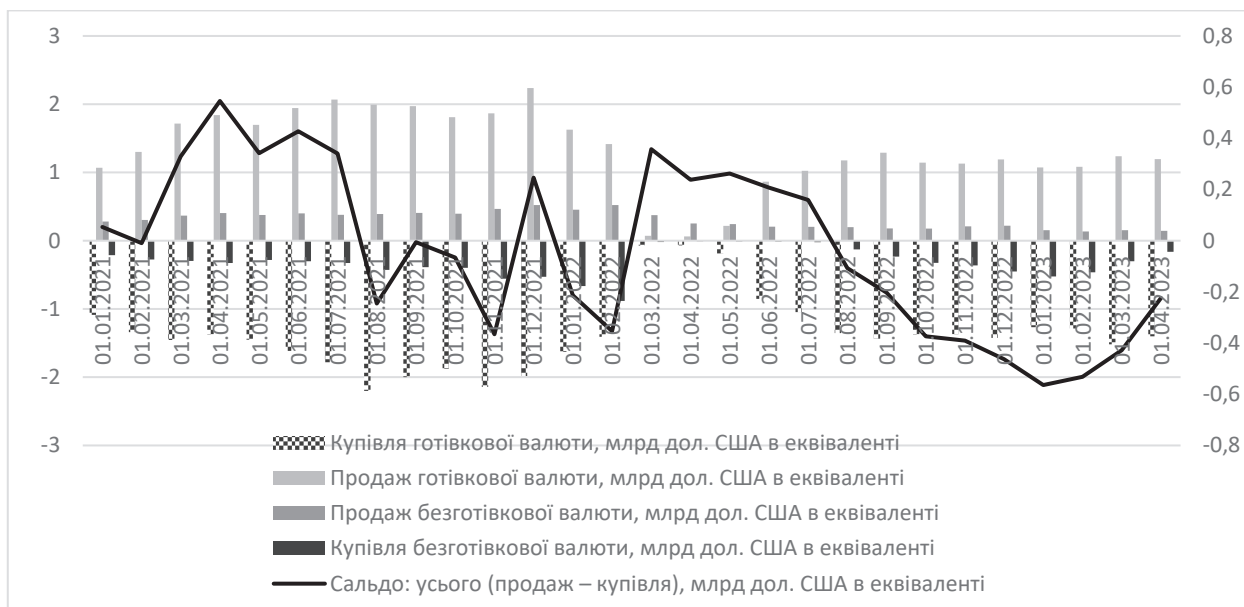


Рисунок 2 – Динаміка купівлі-продажу готівкової та безготівкової іноземної валюти населенням у банків, млрд дол США

Джерело: складено за матеріалами [5]

2023 року сальдо було від'ємним. Разом з тим, починаючи з січня 2023 року розрив між обсягами продажу валюти населенню та купівлею поступово скорочується.

Окрім валютних обмежень, НБУ девальював гривню до долара США, а також регулярно застосовував інтервенції з продажу валюти. Результати втручання НБУ у роботу валютного ринку шляхом проведення валютних інтервенцій та динаміка офіційного курсу представлені на рис. 3.

Данні рис. 3 свідчать, що з 24.02.2022 НБУ зафіксував валютний курс на рівні 29,25 гривень за долар США, однак з 16.07.2022 р. було встановлено 36,57 грн за долар США. На тлі фіксації валютного курсу сальдо (купівля валюти – продаж валюти) валютних інтервен-

цій є переважно від'ємним, що свідчить про стійке переважання попиту на валюту над пропозицією. Відмітимо, що золотовалютні резерви не скорочуються, незважаючи на різке падіння експорту, руйнування енергетичної інфраструктури, втрати територій, блокування портів.

Данні НБУ свідчать, що ЗВР з березня по липень 2022 р. скорочувались, однак, з серпня спостерігається їх стале зростання, обумовлене систематичним надходженням допомоги від міжнародних партнерів, продовження зернової угоди та поступовим пристосування економіки до війни [3].

**Висновки.** Проведений аналіз свідчить, в умовах війни центральні банки різних країн використовували переважно адміністративні заходи валютного



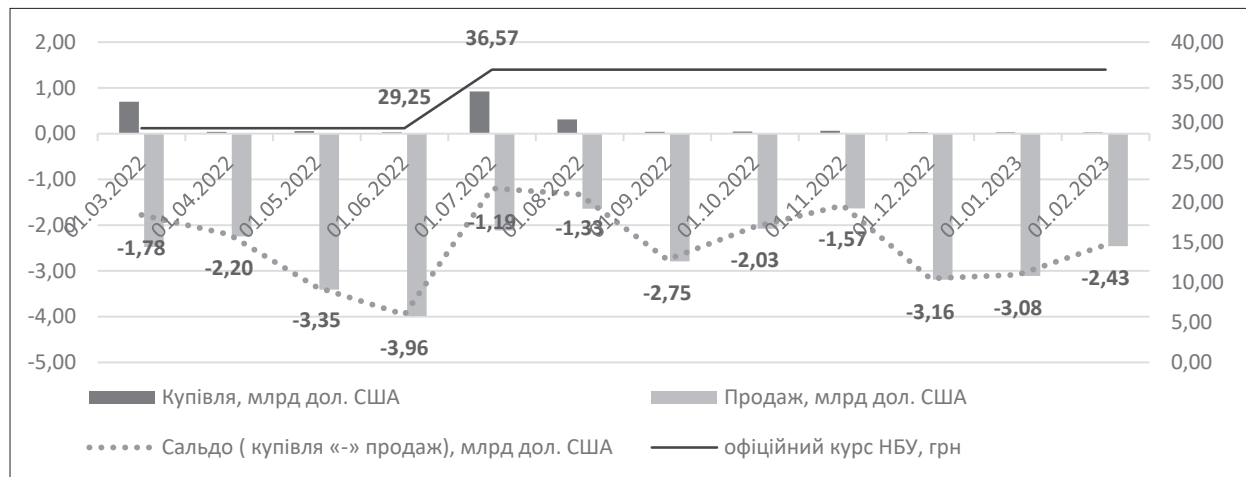


Рисунок 3 – Динаміка сальдо валютних інтервенцій та динаміки офіційного курсу гривні до дол США

Джерело: складено за матеріалами [5]

регулювання. Найбільш популярними були девальвація національної валюти та валютні обмеження. НБУ використав зарубіжний досвід для запобігання панічних настроїв на валютному ринку в перші дні повномасштабного вторгнення РФ, у вигляді встановлення режиму фіксованого валютного курсу, заборони або обмежень на проведення готівкових та безготівкових валютних операцій, а також валютних інтервенцій з продажу валюти. Реалізація зазначених заходів сприяла курсовій стабілізації, що дозволило НБУ посту-

пово послабити валютні обмеження, не викликаючи девальваційні настрої. Однак тривале дотримання режиму фіксованого валютного курсу створює певні дисбаланси на валютному ринку та виснажує золотовалютні резерви. Відповідно поступове покращення структури платіжного балансу за рахунок зростання експортної складової забезпечить збільшення пропозиції іноземної валюти на ринку та створить умови для повернення до режиму плаваючого валютного курсу та валютної лібералізації.

#### Бібліографічний список:

1. Дзюблюк О.В. Валютна політика : підручник. Київ : Знання, 2007. 422 с
2. Береславська О.І. Валютна політика України: теорія та практика : монографія. Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2010. 330 с.
3. Боришкевич О.В. Чинне валютне законодавство України та нормативно-правові акти валютного регулювання і контролю. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2018_2_7) (дата звернення: 10.06.2023).
4. Кузнєцова А.Я. Концептуальні засади формування механізму валютного регулювання в Україні. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 215–220. URL: <http://surl.li/ifuwj> (дата звернення: 20.05.2023).
5. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2023).
6. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
7. Про затвердження Положення про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 року № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення: 26.05.2023).

#### References:

1. Dziubliuk O.V. (2007) Valiutna polityka: pidruchnyk. Kyiv: Znannia, 422 p.
2. Bereslavska O.I. (2010) Valiutna polityka Ukrainy: teoriia ta praktyka: monohrafiia. Irpin: Nats. un-t DPS Ukrainy, 330 p.
3. Boryshkevych O.V. Chynne valiutne zakonodavstvo Ukrainy ta normatyvno-pravovi akty valiutnoho rehuliuвання i kontroliu. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2018_2_7) (accessed 10 June 2023).
4. Kuznietsova A.Ya. (2017) Kontseptualni zasady formuvannya mekhanizmu valiutnoho rehuliuвання v Ukraini. *Biznes Inform*. No. 9. p. 215–220. Available at: <http://surl.li/ifuwj> (accessed 20 May 2023).
5. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho Banku Ukrainy. Available at: <http://www.bank.gov.ua> (accessed 30 May 2023).
6. Pro valiutu i valiutni operatsii: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 No. 2473VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (accessed 12 June 2023).
7. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu: Postanova Pravlennia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24.02.2022 roku No. 18. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (accessed 26 May 2023).

Стаття надійшла до редакції 19.06.2023

УДК 331:108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>**Леськова С.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5118-6448>**Svitlana Leskova**

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### A COMPETENT APPROACH IN MANAGING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE MODERN ENTERPRISE

**Анотація.** Проведено дослідження теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом. Систематизовано різні визначення поняття «кадровий потенціал», подані сучасними українськими науковцями. Запропоновано авторське визначення поняття «кадровий потенціал підприємства» – сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства. Акцентовано увагу на тому, що кадровий потенціал є одним із «найважливіших ресурсних елементів потенціалу підприємства. Зауважено, що кадровий потенціал необхідно формувати на різних етапах процесу управління персоналом. Показано, як відбувається формування кадрового потенціалу підприємства на окремих етапах процесу управління персоналом: наймання персоналу, адаптація персоналу, розвиток персоналу, оцінювання персоналу. Наведено класифікацію методів розвитку кадрового потенціалу за ознаками корисності для підприємства і для працівника. Зауважено, що застосування різних методів розвитку кадрового потенціалу дає можливість розвинути та/або актуалізувати компетентності персоналу та підвищити якість кадрового потенціалу як підприємства, так і кожного працівника окремо. Акцентовано увагу на необхідності використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом. Даний підхід описує модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, уміннями і навичками працівника та конкретними і вимірюваними результатами його діяльності. Наведено три рівні, на яких формується компетентність працівників: особистісний, когнітивний, діяльнісний. Встановлено, що компетентності працівників, як складова кадрового потенціалу підприємства, поділяються на групи: особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні. Зауважено, що застосування компетентнісного підходу дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, методи розвитку кадрового потенціалу, компетентнісний підхід.

**Abstract.** A study of theoretical approaches to the management of personnel potential was conducted. Various definitions of the concept of "personnel potential" given by modern Ukrainian scientists have been systematized. The author's definition of the concept of "personnel potential of the enterprise" is proposed – the combined capabilities of all full-time employees of the enterprise, whose competence and motivation allow to ensure the quality of current tasks and the achievement of the enterprise's development goals. Emphasis is placed on the fact that personnel potential is one of the "most important resource elements of the enterprise's potential. It was noted that personnel potential must be formed at various stages of the personnel management process. It is shown how the personnel potential of the enterprise is formed at individual stages of the personnel management process: personnel recruitment, personnel adaptation, personnel development, personnel evaluation. The classification of methods of personnel potential development according to signs of usefulness for the enterprise and for the employee is given. It is noted that the application of various methods of personnel potential development provides an opportunity to develop and/or actualize personnel competencies and improve the quality of personnel potential of both the enterprise and each individual employee. Emphasis is placed on the need to use a competency-based approach in the management of personnel potential. This approach describes a model of professional behavior that helps to establish relationships between knowledge, abilities and skills of an employee and specific and measurable results of his activity. There are three levels at which employee competence is formed: personal, cognitive, and operational. It was established that the competences of employees, as a component of the personnel potential of the enterprise, are divided into groups: personal, professional, instrumental, interpersonal, systemic. It was noted that the application of the competence approach will make it possible to teach employees to independently manage their competences, to conduct professional activities responsibly, to increase their own competitiveness, which will positively affect the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** personnel potential, management of personnel potential, methods of development of personnel potential, competence approach.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства України функціонують в умовах постійних викликів і небезпек, що спричинено повномасштабним вторгненням росії на територію нашої суверенної держави. Пріоритетними викликами, перед якими постали українські

підприємства у 2022 році, є безпека персоналу, забезпечення неперервних робочих процесів і психологічний стан працівників [8]. За таких умов виникає негативна тенденція до зниження якості кадрового потенціалу, що негативно позначається на ефективності діяльності

підприємства. У зв'язку із цим, в управлінні кадровим потенціалом необхідно використовувати компетентнісний підхід, який може стати запорукою високої продуктивності праці, а отже, успішної діяльності підприємства, що веде діяльність в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження з питань управління кадровим потенціалом підприємств висвітлені у наукових працях українських науковців: Гебер Н., Гонтюк В., Дискіної А., Дашко І., Панченко О., Панченко В., Пенюк В., Рафіглі Р., Скорук О., Шимановської-Діанич Л. та ін. Теоретичні та прикладні аспекти компетентісного підходу в управлінні персоналом підприємства висвітлені у працях зарубіжних вчених Бояциса Р., МакКлеланда Д., Паркінсона М., Прахалада К., Спенсера Л., Спенсера С., Хемела Г., Тернера Я., Уїддета С., Міллса Р., Холліфорда С. Серед українських вчених, які досліджували питання застосування компетентісного підходу в управлінні кадровим потенціалом чи в управлінні персоналом, варто вказати Арапову О., Гонтюк В., Ільїну О., Карюк В., Савченка В., Селіванова С., Синиченко А. тощо.

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, дане питання потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом сучасного підприємства та особливостей застосування компетентісного підходу в управлінні кадровим потенціалом.

**Виклад основного матеріалу.** Кадровий потенціал є одним із «найважливіших ресурсних елементів потенціалу підприємства» [1, с. 103], і для досягнення основних стратегічних цілей підприємства необхідно ефективно його формувати та використовувати. Зважаючи на це, однією із найважливіших специфічних функцій управління на підприємстві є управління кадровим потенціалом.

Досліджуючи теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом, зосередимо більшу увагу на визначення поняття «кадровий потенціал» сучасними науковцями.

Як бачимо (рис. 1), сучасні українські науковці розглядають кадровий потенціал як з позиції сукупності кваліфікованих штатних працівників, так і з позиції їх якісних характеристик чи ресурсних можливостей.

Спираючись на дослідження науковців, подані на рис. 1, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення поняття «кадровий потенціал», яке найбільш повно відображає суть цього поняття. На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства.

Варто зауважити, що для забезпечення якості кадрового потенціалу, на нашу думку, його необхідно формувати на різних етапах процесу управління персоналом. Наведемо приклад формування кадрового потенціалу підприємства на окремих етапах процесу управління персоналом, на яких це відбувається найбільш виражено (рис. 2).

Варто зауважити, що формування кадрового потенціалу підприємства на, вказаних на рис. 2 етапах процесу управління персоналом, передбачає формування та/або актуалізацію компетентностей працівників.

Окремого розгляду потребує питання розвитку кадрового потенціалу. Учена О. Ільїна визначає розвиток кадрового потенціалу як сукупність організаційно-економічних заходів, що спрямовані на розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їх здібностей [4, с. 73].

Методи розвитку кадрового потенціалу класифікуються за ознаками корисності для підприємства і для працівника (рис. 3).

І. Дашко [2, с. 66]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – це кількісна і якісна характеристика персоналу підприємства, яка пов'язана з покладеними на персонал функціями, завдяки яким можуть бути досягнуті цілі розвитку підприємства.</li> </ul>
А. Дискіна [3, с. 68]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.</li> </ul>
В. Пенюк [7, с. 244]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – це сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства функції, та їх компетентності (або компетенції).</li> </ul>
В. Панченко, О. Панченко [6, с. 146]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – сукупні можливості, фахова компетенція, здібності і таланти працівників, що необхідні для досягнення комерційних цілей.</li> </ul>

Рисунок 1 – Погляди науковців на розкриття поняття «кадровий потенціал»

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 6; 7]



**Рисунок 2 – Формування кадрового потенціалу у процесі управління персоналом підприємства**

Джерело: сформовано автором



**Рисунок 3 – Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу**

Джерело: сформовано на основі [4, с. 73–74; 10]

Отже, в організації розвитку кадрового потенціалу необхідно використовувати різні методи (рис. 3), які дадуть можливість розвинути та/або актуалізувати компетентності персоналу та підвищити якість кадрового потенціалу як підприємства, так і кожного працівника окремо. Застосування, поданих на рис. 3 методів буде мати позитивний вплив на корпоративну культуру підприємства, соціально-психологічний клімат у колективі та підвищення конкурентоспроможності працівників.

Дослідження українських науковців [5, с. 114; 11, с. 291] показують, що в управлінні кадровим потенціалом підприємства доцільно використовувати компетентнісний підхід. Даний підхід описує не стільки знання, уміння і навички працівника, скільки модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, уміннями і навичками працівника та конкретними і вимірюваними результатами його діяльності [11, с. 291]. Визначення компетентнісного підходу, основні завдання та результати його використання показані на рис. 4.

Як бачимо на рис. 4, призначення компетентнісного підходу в тому, щоб працівників навчити управляти своїми знаннями, з метою забезпечення здатності відповідально вести професійну діяльність і досягати результативності.

Підтвердженням цього є дослідження ученої В. Карюк з питання використання компетентнісного підходу у розвитку кадрового потенціалу підприємства. Учена вважає, що за такого підходу важливим є «не наявність у працівника внутрішньої організації

знань, а здатність застосовувати компетентності в професійній діяльності» [5, с. 114].

Провівши аналіз характеристик компетентностей та їх структури С. Селіванов виокремлює три рівні, на яких формується компетентність (рис. 5).

На наш погляд, кожен рівень формування компетентності працівника впливає на інший. До прикладу особистісний рівень впливає на когнітивний і діяльнісний рівень, адже від ставлення працівника до здійснюваної діяльності буде залежати рівень знань та спосіб їх отримання, що у свою чергу буде впливати на динаміку розвитку компетентностей.

Загальноприйнятим в менеджменті є поділ компетентностей на загальні і спеціальні. Проте, науковці Панченко В., Панченко О. [6, с. 147–148], розглядаючи компетентності працівників, як складові кадрового потенціалу підприємства, запропонували поділити їх на п'ять груп: особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні. Кожна з груп компетентностей передбачає певний перелік якостей чи інших характеристик працівника.

Особистісні компетентності працівника пов'язані з володінням такими якостями, як «відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо» [6, с. 147]. Щодо професійних компетентностей, то вони полягають у здатності організовувати свою діяльність на основі власного досвіду роботи, знань, умінь та здібностей під час вирішення поставлених виробничих завдань.

Інструментальні компетентності передбачають у своєму складі:

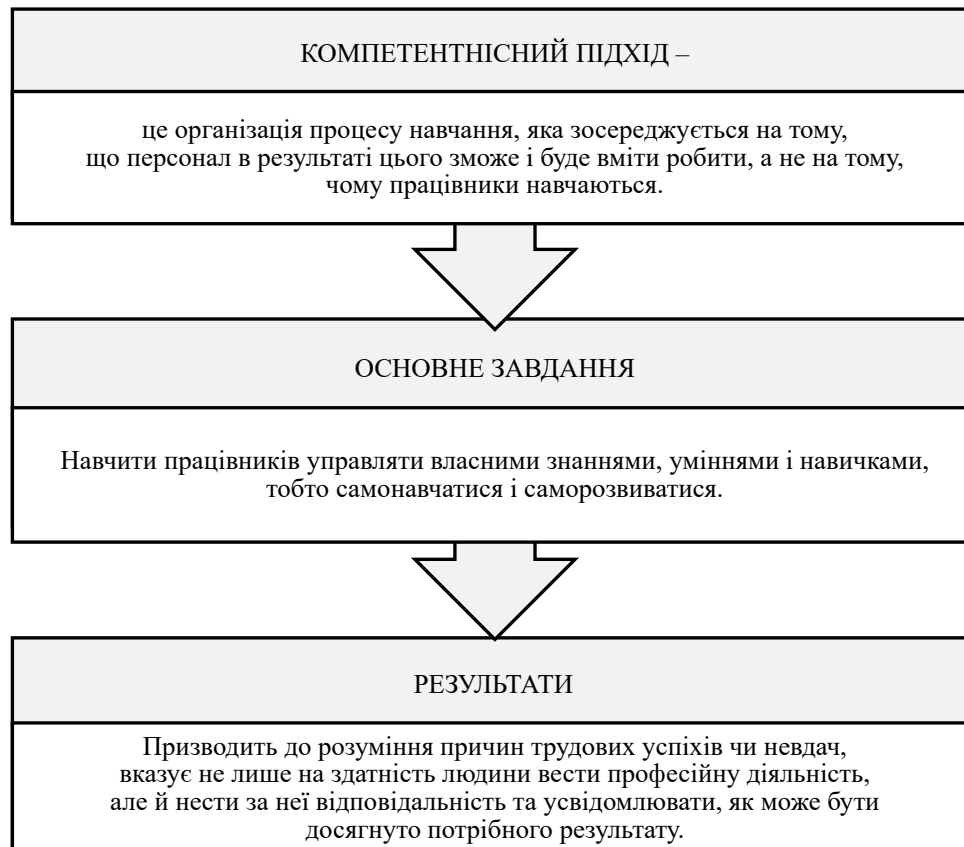


Рисунок 4 – Визначення компетентнісного підходу, завдання, результати

Джерело: сформовано на основі [5, с. 114; 11, с. 291]

**Особистісний рівень** – розкривається у ставленні до здійснюваної діяльності, тобто відображає мотиви і ціннісні установки особистості, що виявляються у процесі реалізації компетентності.

**Когнітивний рівень** – пов'язаний зі знаннями і способами їх отримання (рівень знань, інтелектуального розвитку, творчих здібностей, ступінь сформованості науково-теоретичної та практичної готовності до професійної діяльності).

**Діяльнісний рівень** – впливає на динаміку розвитку компетентностей, визначає процес становлення умінь і навичок на основі отриманих знань та способів реалізації цих умінь, а також можливість професійно діяти у нових ситуаціях.

Рисунок 5 – Рівні формування компетентності працівника

Джерело: сформовано на основі [10, с. 148–149]

– когнітивні здібності – психічні процеси в організмі людини, спрямовані на прийняття та обробку інформації та на вирішення завдань і генерування креативних ідей;

– лінгвістичні й технологічні вміння та навички (наприклад, уміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо).

Міжособистісні компетентності передбачають наявність у працівника індивідуальних характеристик, таких як уміння висловлювати почуття і будувати взаємовідносини, критичне мислення і здатність до самокритики. До міжособистісних компетентностей відносяться навички, пов'язані із процесами соціальної взаємодії та співпраці, умінням працювати в команді, здатність брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. У випадку виходу підприємства на іноземні ринки в межах міжособистісних компетентностей варто виокремлювати міжкультурні компетентності, пов'язані зі здатністю персоналу підприємства успішно комунікувати з представниками інших культур.

До складу системних компетентностей працівників входять розуміння, знання і здібності, що дозволяють сприймати співвідношення між собою частин цілого та оцінювати місце кожного з елементів системи, здатність до планування змін з метою удосконалення системи і бути архітекторами нових систем. До системних компетентностей відносяться: лідерські здібності або якості, уміння аналізувати і проводити дослідження, здатність до інноваційної діяльності [6, с. 148].

**Висновки.** Для керівників сучасних підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану та інших викликів сучасності, одним із пріоритетних напрямів управління є управління кадровим потенціалом. Для забезпечення якості кадрового потенціалу у процесі його формування і розвитку необхідно використовувати компетентнісний підхід. Це дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства.

#### Бібліографічний список:

1. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 102–105.
2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
3. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
4. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 72–77.
5. Карюк В.І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 112–118.
6. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016. № 2 (54). С. 145–152.
7. Пенюк В.О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
8. Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html>
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
10. Селіванов С.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби України. *Менеджер*. 2018. № 1 (78). с. 146–156.
11. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.

## References:

1. Heber N.A. (2013) Do pytannya sutnosti conceptu "kadrovyy potentsial psdpriyemstva" [To the question of the essence of the concept "personnel potential of the enterprise"]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*, t. 18, vol. 4/1, pp. 102–105.
2. Dashko I.M. (2017) Kadrovyy potentsial: sutnist i faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 65–68.
3. Dyskina A.A. (2018) Kadrovyy potentsial – vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Personnel potential is an important factor in the economic development of an enterprise]. *Intelligence XXI*, no. 2, pp. 67–71.
4. Piina O.A. (2016) Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu [System-competence approach to managing the development of personnel potential]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 7, pp. 72–77.
5. Kariuk V.I. (2018) Kompetentnistnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Competency approach to managing the development of the company's personnel potential]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3 (51), pp. 112–118.
6. Panchenko V.A., Panchenko O.P. (2016) Upravlinnia kadrovym potentsialom torhovoho pidpriemstva v umovakh kryzovoho stanu [Management of the personnel potential of a trading enterprise in the conditions of a crisis]. *Vcheni zapysky Universytetu "Krok"*, no. 2 (54), pp. 145–152.
7. Peniuk V.O. (2015) Kadrovyy potentsial pidpriemstva torhivli: vyznachennia ta skladovi elementy [Personnel potential of a trade enterprise: definition and constituent elements]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 240–248.
8. Rezultaty opytuvannia aktualnykh pytan upravlinnia liudskym kapitalom v Ukraini. [The results of the survey on topical issues of human capital management in Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html> (accessed May 10, 2023).
9. Savchenko V.A. (2002) Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU.
10. Selivanov S.V. (2018) Kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom derzhavnoi sluzhby Ukrainy [A competent approach to the management of personnel potential of the civil service of Ukraine]. *Menedzher*, no. 1 (78), pp. 146–156.
11. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21), pp. 288–294.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2023

УДК 004.42:658.012.011.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-6>**Ровенська В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>

**Viktoriia Rovenska**

Limited Liability Company  
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

**Латишева О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6626-1420>

**Olena Latysheva**

Limited Liability Company  
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

**Смирнова І.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>

**Iryna Smyrnova**

Limited Liability Company  
"Technical University "Metinvest Polytechnic"

## ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

## GROUP DYNAMICS AND METHODS OF MANAGING CREATIVE AND PROJECT TEAMS IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGY

**Анотація.** В статті визначено сутність групової динаміки та її різні аспекти в команді проєкту та креативних групах, систематизовано моделі розвитку команд з врахуванням різних стилів комунікації та співпраці, технологій забезпечення згуртованості команди та адекватної поведінки на різних етапах співпраці. Встановлено, що групова динаміка може включати взаємодію, комунікацію, конфлікти, співпрацю, координацію та інші аспекти, що виникають під час спільної діяльності. В статті з'ясовано сутність різних моделей, що визначають ролі членів команди, стилі керівництва, типи взаємодії та конфліктів між учасниками команди. Доведено, що вивчення та використання сучасних моделей налагодження взаємодії, управління комунікаціями та конфліктами може бути корисне для розуміння ролей, які виконують учасники команди проєкту, а також (що більш важливо) як ці ролі членів команди можуть впливати на загальну ефективність команди, як враховувати той факт, що кожен учасник команди унікальний та може мати свої власні особливості, як краще зрозуміти специфіку бізнес-середовища та потреби конкретної команди. Встановлено, що врахування культурних відмінностей, поведінкових та інших індивідуальних характеристик різних психологічних типів учасників команди може допомогти забезпечити ефективну взаємодію та досягнення успіху проєкту. В статті обґрунтовано, що керівнику креативної команди та/або проджект менеджеру проєкту варто використовувати різні ефективні методи управління командою, залежно від потреб та характеру проєкту та бізнес-середовища, використовуючи різні моделі взаємодії, співпраці та обміну знаннями, згуртованості команди, лідерства, управління комунікаціями та конфліктами. В статті також аргументовано, що врахування цих аспектів може забезпечити ефективну роботу команди проєкту та / або креативних груп буде сприяти досягненню поставлених цілей. В статті запропоновано використовувати методологію «командних будинків», яка базується на ідеї, що для досягнення максимального результату в проєктній роботі необхідна гармонійна робота всіх членів команди, а також на уявленні про команду як будинок.

**Ключові слова:** групова динаміка, креативні команди, учасники проєктів, ролі в команді, моделі згуртованості команди, стилі лідерства.

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of group dynamics in project teams and creative groups. It explores various aspects of group dynamics, including interaction, communication, conflict, cooperation, coordination, and other factors that arise during collaborative activities. The article also categorizes models of team development, considering different



*communication and cooperation styles, along with techniques for fostering team cohesion and appropriate behavior at different stages of collaboration. By shedding light on group dynamics, the article emphasizes the significance of effective team management in achieving set objectives. It underscores the importance of adapting team management methods to suit specific project requirements and the business environment by highlighting different aspects of group dynamics and presenting diverse models of team development. The article stresses the value of studying and utilizing contemporary models of interaction, communication, and conflict management to enhance overall team performance. Furthermore, the article highlights the critical role of efficient team management in the success of project teams and creative groups. It argues that creative team leaders and project managers should employ effective team management methods tailored to the project's unique needs and the nature of the business environment. These methods may encompass diverse models of interaction, cooperation, knowledge sharing, team cohesion, leadership, communication, and conflict management. The article establishes that project teams and creative groups can achieve their goals through effective teamwork when these aspects are considered. Additionally, the article clarifies the essence of various models that define team member roles, leadership styles, types of interaction, and conflicts between team members. It emphasizes the significance of studying and utilizing modern models of interaction, communication, and conflict management to comprehend the roles played by project team members and their impact on overall team performance. Moreover, the article underscores the importance of recognizing the uniqueness of each team member and their individual characteristics. Understanding the specifics of the business environment and the needs of a particular team is crucial for effective team management. The article proposes to use the Team Building Methodology, which is based on the idea that in order to achieve maximum results in project work, harmonious work of all team members is necessary, as well as on the idea of a team as a house.*

**Keywords:** group dynamics, creative teams, project members, team roles, models of team interaction and cohesion, leadership styles.

**Постановка проблеми.** В нових умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та діджиталізації повсякденного життя все більш вимог [1–8] висувається до організації плідної співпраці та ефективної комунікації в креативних командах (творчих групах) та командах проєктів для їх успішного виконання та втілення інновацій. Запропоновані на цей час здебільшого закордонними фахівцями моделі опису взаємодії учасників групи (моделі групової динаміки) та моделі розподілу ролей в командах проєктів або креативних командах, підходи до налагодження правильної комунікації [1–8] можуть допомогти створити таке сприятливе середовище, в якому завдяки зниженню кількості конфліктів та стресів і налаштуванню на конструктивну та продуктивну роботу виграють всі учасники.

Тому вже зараз в креативному та ІТ-середовищах на перший план при підборі команди проєкту висувається потреба врахування (окрім професійних компетенцій) також й психотипів членів команди, рівня розвитку в них навичок комунікації та здатності до співпраці (командної роботи), їх психологічна стійкість і гнучкість, емоційний інтелект тощо. Усі ці необхідні навички як ІТ-фахівців, так й членів креативних команд, спрямовані на підвищення як особистого рівня їх операційної результативності в контексті «performance management skills», так й ефективності реалізації ідей та завдань проєкту в цілому. Для створення сприятливих умов для успішного виконання та завершення проєкту, а також для успішної генерації інноваційних ідей та їх втілення в життя в проєктних, як й в будь-яких креативних командах (творчих групах) вкрай необхідно знати ролі, які можуть бути відіграні різними членами креативного колективу або команди проєкту на різних етапах його впровадження, а також розуміти, як ці ролі можуть впливати на групову динаміку та ефективність роботи команди в цілому.

Крім цього, доцільно враховувати стадії розвитку групи (від формування до розпаду) і відповідно чітко розуміти, як саме ці стадії можуть впливати на групову динаміку. Крім того, актуальними питаннями завжди залишаються проблеми встановлення факторів, які сприяють або навпаки перешкоджають успішній роботі команди, а також визначення усіх можливостей лідера (проджект менеджера, скрам-майстра) створити

ефективну команду проєкту, забезпечити сприятливі умови для розвитку та розкриття професійного та творчого потенціалів кожного члена команди, що дозволить підвищити шанси на успіх в досягненні запланованого результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць закордонних та вітчизняних фахівців в сфері управління комунікаціями, а саме Belbin R.M. [1], Hackman J.R. [2], Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко І.Б. [3], Katzenbach J.R. та Smith D.K. [4], Kozlowski S.W.J. та Ilgen D.R. [5], Осичка О.В., Чернега О.М. [6], Ющишина Л.О. [7], Tuckman B.W. [8] та інших показав, що ще з минулого століття активно проводяться дослідження на тему групової динаміки персоналу, а також удосконалюються технології співпраці та конфлікт-менеджменту в командах проєктів, творчих групах при реалізації ідей, інновацій в різних сферах діяльності.

В розглянутій нами базі наукових праць [1–8] зазвичай підкреслюють важливість згуртованості та ефективної комунікації в команді для успішного виконання проєкту, успішного досягнення запланованого результату. Окремі питання, які досліджуються в статтях та книгах з цієї тематики [1–8], включають опис: різних ролей, які можуть бути відіграні різними членами команди, а також інші аспекти, зокрема, як ці ролі можуть впливати на групову динаміку та ефективність команди [1]; різні стадії розвитку групи, від формування до розпаду, і як ці стадії можуть впливати на групову динаміку [8]; які чинники сприяють успішній роботі команди та як лідери можуть створити ефективну команду, а також різні аспекти групової динаміки в команді проєкту, включаючи вплив складу команди, способів налагодженої комунікації та рівня її ефективності, стилю керівництва та впроваджених моделей лідерства, рівня згуртованості команди, спільного обміну знаннями та просунутої поведінки [2–8].

Хоч зараз й сформована потужна база наукової літератури, але в сучасних умовах зростання кількості проєктів впровадження інформаційних технологій, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та діджиталізації повсякденного життя потребує переглядання вимог до управління комунікаціями у проєктах і розповсюдження гнучких підходів до проджект менеджменту, використання найбільш сучасних та дійових підходів конфлікт-менеджменту та моде-

лей лідерства, побудови комунікації, підбору складу команди та формування її згуртованості та інших ефективних технік.

**Метою статті** є визначення та систематизація моделей розвитку команди проєкту та різних аспектів групової динаміки в креативних колективах та командах проєктів з врахуванням сучасних можливостей побудови ефективних моделей взаємодії, співпраці та обміну знаннями, згуртованості команди, лідерства, управління комунікаціями та конфліктами.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Групова динаміка описує взаємодію учасників групи та зміну їх станів. Ці зміни можуть включати ставлення до інших учасників групи, ставлення до самої групи, мотивацію, підхід до роботи в групі тощо. Групова динаміка може включати взаємодію, комунікацію, конфлікти, співпрацю, координацію та інші аспекти, що виникають під час спільної діяльності. Знання групової динаміки може допомогти керівникам проєктів краще зрозуміти поведінку своїх команд та забезпечити успішне виконання проєкту.

Стадії розвитку команди – це процес, що відбувається з командою, коли вона працює разом, наприклад над спільним проєктом. Згідно уявленню видатного фахівця Брюса Такмана [8], який ще 1965 році запропонував власну модель розвитку команди, цей процес складається з чотирьох стадій (рис. 1), а саме:

1. Формування (Forming) (рис. 1) – це перша стадія, коли команда збирається разом і встановлює свої цілі та завдання, члени команди вивчають один одного та встановлюють границі своїх ролей та обов'язків.

2. Штормінг (Storming) – це стадія зростання конфліктів та непорозумінь, коли члени команди починають конкурувати за лідерство та встановлюють (закріплюють) свої ролі та обов'язки згідно власного уявлення. Учасники команди можуть відчувати невдоволення роботою команди та окремих членів команди, виражати свої погляди та думки і вимагати уваги до своїх ідей. Цей етап необхідний для того, щоб команда змогла знайти спільну мову та розробити стратегію роботи. Дуже важливо скоротити час проходження цієї стадії та перейти до наступної (нормування).

3. Нормування (Norming) – це стадія, коли команда починає пристосовуватися до ролей, психотипів, проявів поведінки та обов'язків кожного члена команди. На цьому етапі члени команди починають розуміти один одного краще і довіряти одне одному, відбуваються перші спроби взаємодіяти та працювати разом над проєктом, команда починає усвідомлювати свої цілі та завдання, та приймає правила та норми поведінки, що сприяють досягненню цілей.

4. Виконання роботи (Performing) – це остання стадія, коли команда знає свої ролі та обов'язки, повністю зосереджена на досягненні спільної мети (до кінця проєкту та/ або розпуску чи переформування команди) [8].

Щодо розподілу ролей в команді, це процес визначення того, які саме члени команди відповідають за які обов'язки та завдання. Це допомагає знизити конфліктність та підвищити продуктивність команди, оскільки кожен член команди знає, що йому потрібно робити та як він може допомогти досягнути спільної мети.

Розподіл ролей може включати такі елементи, як:

1. Лідер – це людина, яка відповідає за керівництво командою та забезпечення того, що всі члени команди знають свої ролі та обов'язки.

2. Експерт – це людина, яка має спеціалізовані знання та навички, що можуть бути корисними для проєкту.

3. Комунікатор – це людина, яка відповідає за зв'язок між членами команди та зовнішніми стейкхолдерами.

4. Виконавець – це людина, яка відповідає за виконання завдань та досягнення цілей проєкту [1–8].

Зараз фахівцями запропоновано різні моделі (табл. 1), що визначають ролі членів команди, стилі керівництва, типи взаємодії та конфліктів між учасниками команди, а також (що більш важливо) їх вплив на загальну ефективність команди.

Отже, керівники проєктів можуть використовувати різні моделі (див. табл. 1) для розуміння взаємодії та конфліктів в команді та знаходження способів досягнення спільних цілей.

Важливо пам'ятати, що кожна з цих моделей взаємодії та керування в команді має свої переваги та недоліки, тому важливо використовувати їх з урахуванням конкретних потреб та характеристик команди. Варто



Рисунок 1 – Модель основних стадій групового розвитку команди Брюса Такмана (Tuckman's model, Tuckman B.W., 1965)

Джерело: [8]

також констатувати, що керування командою – це процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до швидких змін умов, а врахування культурних відмінностей, поведінкових та інших індивідуальних характеристик різних психологічних типів учасників команди може допомогти забезпечити ефективну взаємодію та досягнення успіху проєкту. Керівники проєктів також повинні бути готовими до вирішення конфліктів та забезпечення сприятливої атмосфери довіри

для ефективної взаємодії учасників команди для того, щоб досягти успіху на всіх етапах проєкту.

Сучасні моделі управління командою, дійові комунікаційні техніки і технології конфлікт-менеджменту дозволяють керівникам проєктів ефективно розподіляти завдання та контролювати процес виконання проєкту та координувати взаємодію між учасниками.

Бент Флівб'єрг, співавтор книги «How Big Things Get Done»[5], протягом багатьох років спостерігав та

**Таблиця 1 – Моделі, що визначають ролі членів команди, стилі керівництва, типи взаємодії та конфліктів між учасниками команди**

Модель, автор	Пояснення (ключові положення моделі)
Рольова модель Белбіна (Meredith Belbin R., 1981)	<p>Рольова модель описує <b>дев'ять ролей</b>, які грають учасники команди, та їх взаємодію в залежності від їхніх характеристик та поведінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ресурсний інвестор – ця роль характеризується тим, що людина здатна мобілізувати ресурси та координувати дії команди.</li> <li>2. Координатор – ця роль характеризується тим, що людина здатна організувати дії команди та забезпечувати співпрацю між учасниками.</li> <li>3. Розвідник – ця роль характеризується тим, що людина здатна досліджувати нові ідеї та можливості.</li> <li>4. Творець ідей – ця роль характеризується тим, що людина здатна генерувати нові та нестандартні ідеї.</li> <li>5. Експерт – ця роль характеризується тим, що людина має високу експертизу в певній галузі.</li> <li>6. Оцінювач – ця роль характеризується тим, що людина здатна аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення.</li> <li>7. Реалізатор – ця роль характеризується тим, що людина здатна ефективно виконувати завдання та досягати поставлених цілей.</li> <li>8. Комунікатор – ця роль характеризується тим, що людина здатна ефективно спілкуватися та передавати інформацію учасникам команди.</li> <li>9. Реформатор – ця роль характеризується тим, що людина здатна викликати зміни та інновації в команді.</li> </ol> <p>Модель Белбіна визначає <b>п'ять рівнів взаємодії між учасниками команди або стилі вирішення конфліктів</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ігнорування – учасники не взаємодіють між собою і не співпрацюють для досягнення спільної мети;</li> <li>– конкуренція – учасники борються один з одним за ресурси та владу, що може призвести до конфлікту та негативного впливу на результати команди;</li> <li>– компроміс – учасники домовляються про компромісне рішення, щоб досягти спільної мети;</li> <li>– співпраця – учасники працюють разом, об'єднуючи свої знання та ресурси, щоб досягти спільної мети;</li> <li>– синергія – учасники працюють разом, використовуючи свої індивідуальні здібності та знання, щоб досягти результатів, які перевершують їхні окремі можливості.</li> </ul>
Модель соціолога Моргана Маргана, яка також відома як модель конфліктів, була розроблена в 1965 році і досліджує взаємодію між індивідуальними та груповими цілями та встановлює основні типи взаємодії. Основною ідеєю моделі є те, що конфлікти виникають на основі нерівності в розподілі ресурсів та можуть мати різний характер і наслідки.	<p><b>П'ять типів конфліктів</b> включають:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) конфлікт розподілу (Distributional Conflict) виникає, коли різні сторони конкурують за обмежені ресурси, такі як гроші, територія або влада.</li> <li>2) конфлікт цінності (Value Conflict) – коли індивіди або групи мають відмінні цінності, переконання або світогляди, що протирічать одне одному.</li> <li>3) конфлікт ролей (Role Conflict) – коли вимоги та очікування, пов'язані з ролями, які виконують люди, суперечать одне одному.</li> <li>4) конфлікт влади (Power Conflict) – коли різні особи або групи конкурують за контроль, вплив або владу над рішеннями та ресурсами.</li> <li>5) конфлікт інтересів (Interest Conflict) – виникає, коли індивіди або групи мають протилежні інтереси або цілі, що призводить до суперечок та суперництва.</li> </ol>
Модель конфліктів Томаса-Кілмана – ТКІ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument), є широко використовуваним інструментом для розуміння та управління конфліктами. Ця модель розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом і базується на їх дослідженнях з області конфліктів.	<p>Ця модель визначає основні стилі конфліктів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Співробітництво (Collaborating): Цей стиль відображає високий рівень співпраці і комунікації між учасниками конфлікту. Люди, які використовують цей стиль, намагаються знайти рішення, яке враховує потреби та інтереси всіх сторін.</li> <li>2) Компроміс (Compromising): Цей стиль передбачає досягнення компромісу та пошук рішення, яке задовольняє частково потреби всіх учасників конфлікту. У такому підході здійснюється певний компроміс між протилежними позиціями.</li> <li>3) Відступлення (Accommodating): Цей стиль полягає у відступленні від власних позицій та задоволенні потреб інших учасників конфлікту. Люди, які використовують цей стиль, зазвичай прагнуть зберегти гармонію та відносини з іншими людьми.</li> </ol>

(Закінчення таблиці 1)

Модель, автор	Пояснення (ключові положення моделі)
<p>Модель відображає п'ять основних стилів конфліктів, що виникають між людьми в різних ситуаціях. Ця модель має широке застосування в управлінні конфліктами.</p>	<p>4) Конкуренція (Competing): Цей стиль характеризується активним захистом власних інтересів та позицій. Люди, які використовують цей стиль, більше зосереджені на досягненні своїх метою, незалежно від інтересів інших сторін. Вони можуть використовувати владу, силу аргументів або інші тверді підходи для досягнення своїх цілей. 5) Уникнення (Avoiding): Цей стиль полягає в ухиленні від конфлікту. Люди можуть уникати прямої конфронтації, ухилятися від проблеми або просто уникати участі в конфлікті. Вони можуть вважати, що збереження гармонії та відсутність напруження є важливішими, ніж вирішення конфлікту.</p>
<p>Модель голландського психолога Герда Гофстеде (або Херда Хофштеде, Geert Hofstede), в якій досліджено культурні різниці в різних країнах і визначено п'ять культурних стилів</p>	<p>Ця модель визначає п'ять культурних стилів, які впливають на взаємодію між учасниками команди: – індивідуалізм – культура, де індивідуальність та самостійність цінуються більше, ніж колективність та співпраця; – колективізм – культура, де колективність та співпраця цінуються більше, ніж індивідуальність та самостійність; – влада – культура, де влада та ієрархія цінуються більше, ніж рівноправність та демократія; – рівноправність – культура, де рівноправність та демократія цінуються більше, ніж влада та ієрархія; – незабезпеченість – культура, де страх перед невизначеністю та незабезпеченістю цінуються більше, ніж пригоди та ризики.</p>
<p>«Модель стилів керівництва» або «Модель Левінга». Ця модель була розроблена Рональдом Левінгом в 1939 році, і вона стала широко відомою і використовуваною в галузі управління та лідерства.</p>	<p>Ця модель передбачає п'ять основних стилів керування: – авторитарний – керівник приймає рішення самостійно та диктує свої вимоги учасникам команди; – демократичний – керівник просить думку учасників команди та враховує їхні ідеї та пропозиції при прийнятті рішень; – ліберальний – керівник не втручається в роботу команди та дозволяє учасникам самостійно приймати рішення; – обмежений – керівник обмежує свою участь у роботі команди та не приймає активну участь у прийнятті рішень; – мотивуючий – керівник надихає та мотивує учасників команди до досягнення спільної мети.</p>
<p>«Трьохвимірна модель конфлікту» Джоела Катца та Роберта Канелла – це теоретична модель, яка допомагає розуміти та аналізувати конфлікти між індивідами або групами.</p>	<p>Ця модель описує конфлікти з трьох основних вимірів, які впливають на характер та розвиток конфлікту. Перший вимір моделі – «міжособистісний конфлікт» – описує конфлікти, що виникають на основі особистих розбіжностей, різниць у цінностях, уявленнях та характерах між людьми. Цей вимір розглядає взаємодію та конфліктність між індивідами як основу конфлікту. Другий вимір – «структурний конфлікт» – відображає конфлікти, що виникають через розбіжності в ролевих функціях, владі, ресурсах, статусі або інших структурних аспектах організації або групи. Цей вимір зосереджується на соціальних та структурних факторах, які призводять до конфлікту. Третій вимір – «інформаційний конфлікт» – описує конфлікти, які виникають через розбіжності у сприйнятті, доступі до інформації, інтерпретації фактів та даних. Цей вимір звертає увагу на роль комунікації та інформаційного обміну у виникненні та розвитку конфлікту.</p>
<p>Модель керівництва на основі сітки Блейката Дж. Р. та Маутона Р. Р., 1964 р., зазвичай використовується для опису та аналізу стилів керівництва в організаціях та командах. Модель використовує дві основні діагоналі – «сітка керівництва» та «сітка зв'язків» – для опису поведінки керівника та команди.</p>	<p>Ця модель пропонує підхід до керівництва, який базується на двох основних вимірах: «зверху-вниз» (системність) та «зліва-направо» (співпраця або за іншим визначенням – «людяності»). Кожен вимір може мати значення від 1 до 9, де 1 означає низький рівень, а 9 – високий рівень. У моделі використовується сітка, яка представляється у вигляді матриці, де вісь «зверху-вниз» відображає системність (зверху – фокус на організаційній структурі та системах, вниз – фокус на індивідуальних відносинах), а вісь «зліва-направо» відображає «людяність» (зліва – низький рівень врахування інтересів і потреб працівників, направо – високий рівень уваги до інтересів та потреб працівників). На основі поєднання цих двох вимірів (системності та співпраці/ «людяності») у моделі Сітки управління розрізняються основні характеристики керівництва в залежності від зона в матриці: 1) Team Management (9,9) – Керівництво командою (9,9): Високий рівень системності та співробітництва, акцент на співпраці та розвитку. 2) Task Management (9,1) – Керівництво завданнями: Високий рівень системності, але низький рівень співробітництва, акцент на продуктивності та результативності. 3) Байдушний менеджмент (1,1): Низький рівень системності та співпраці, невпевненість у керівництві. 4) Authority Compliance Management (1,9) – Керівництво відповідно до авторитету. 5) Middle-of-the-Road Management (5,5) – Керівництво «посередині дороги».</p>

Джерело: угруповано за матеріалами [1–8]

досліджував великі проекти, і на основі своїх спостережень та досвіду сформулював *11 принципів успішного виконання таких проектів*.

1) Наймати майстра з глибокою експертизою та успішним порт фоліо. Це може бути важко і коштовно, але інші принципи можуть допомогти відшукати альтернативні рішення.

2) Формувати правильну команду. Хороша ідея в руках неправильної команди може призвести до провалу і навпаки.

3) Задавати собі питання: «Навіщо я реалізую цей проект?» Це допомагає зосередитися на головному – меті та результаті, не загубити орієнтир, коли проект починає відхилятися від заданого шляху.

4) Будувати проекти як конструктор LEGO. Великі проекти складаються зі змінних модулів, подібно до будівельних блоків LEGO. Наявність базового «лего – блоку» дозволяє вдосконалювати, масштабувати, ефективніше використовувати ресурси та знижувати витрати.

5) Міркувати повільно, діяти швидко. Якісне планування дозволяє спростити виконання проекту, тоді як недбале планування може викликати великі ризики та так звані «помилки високої вартості».

6) Оглядатися та опиратися на досвід. Деякі проекти не є унікальними, є схожі проекти, тому корисно збирати дані про досвід інших подібних проектів. Зміна фокусу з власного проекту на цілу групу проектів допомагає краще зрозуміти його і виявити нові можливості.

7) Свідомо визнавати власні слабкості, які можуть загрожувати проекту. Успішні лідери не просто передбачають ризики, але й активно шукають загрози та вживають заходів для їх усунення..

8) Вміти сказати «ні» і йти далі. Для успіху проекту лідер повинен вміти фокусуватися. Це означає вміти відмовлятися. Якщо наявних ресурсів не вистачає для виконання проекту, то потрібно сміливо відмовитися і перейти до наступного кроку. Лідер повинен постійно питати себе, чи наближає певна дія до досягнення мети проекту, і якщо вона не приносить результатів, треба з неї відмовитися. Компанія «Apple», зосереджуючись на обмеженій кількості продуктів, успішно застосувала цей принцип.

9) «Будувати мости». Проджект менеджерам проектів часто доводиться витрачати значний час та зусилля на узгодження та дипломатію (особливо в масштабних проектах), на зміцнення стосунків зі зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки з боку стейкхолдерів та всіх інших сторін, які можуть впливати на успіх проекту. Оскільки розуміння та підтримка основних стейкхолдерів можуть виявитися вирішальними для успіху проекту, лідерам слід зосередитися на побудові міцних зв'язків, спілкуванні та встановленні довгострокового партнерства, що стане фундаментом для подальших взаємовигідних відносин.

10) Враховувати ризики, пов'язані з глобальною зміною клімату, які можуть вплинути на багато проектів у різних галузях. Розуміння впливу зміни клімату та розробка адаптаційних заходів є важливими компонентами успіху проектів у майбутньому.

11) Не забувати, що найбільші ризики невдачі проектів – не завжди обумовлені зовнішніми факторами, а часто виникають через помилки або обмеженість у мисленні керівника проектів. Важливо проджект менеджеру як будь-якому лідеру бути самокритичними, визнавати власні упередження та помилки, і постійно покращувати свої навички (не тільки професійні хард скилс, а й софт скилс) та знання. Це дотримання особистого розвитку і самоменеджменту допоможе лідерам знизити внутрішні ризики та підвищити шанси на успіх своїх проектів [5].

Ці поради також можуть допомогти проджект менеджерам зрозуміти, які ролі в команді можуть бути корисними, які типи конфліктів можуть виникнути та як їх своєчасно вирішувати, які методи співпраці можуть допомогти досягнути спільної мети і т.п.. Крім того варто врахувати, що різні культури можуть мати різні підходи до комунікації та співпраці, що може вплинути на групову (командну) динаміку, а також зазвичай є певні труднощі комунікації, які виникають в команді проекту при його реалізації (табл. 2).

Загалом, для подолання цих труднощів (див. табл. 2) необхідно керівнику проекту (проджект менеджеру, тим лиду, скрам майстру) зосередитися на поліпшенні

**Таблиця 2 – Можливі труднощі комунікації в команді проекту та їх подолання**

Можливі труднощі комунікації в команді проекту	Спосіб подолати ці труднощі
1. Неузгодженість цілей і пріоритетів: кожен член команди може мати своє бачення того, чого слід досягти, і які кроки необхідно зробити для досягнення мети. Це може призвести до конфліктів і затримок у проекті.	Найкращий спосіб подолати ці труднощі – це забезпечити чітке розуміння цілей проекту і пріоритетів кожного члена команди. Регулярно обговорюйте прогрес проекту разом, щоб переконатися, що всі працюють в одному напрямку та узгоджені.
2. Недостатня комунікація: Якщо люди не спілкуються в команді, це може призвести до непорозуміння і нестачі інформації, які можуть призвести до помилок у проекті.	Важливо забезпечити відкриту і своєчасну комунікацію між членами команди. Можливо, варто призначити спеціального відповідального за комунікацію в команді, щоб він слідкував за тим, щоб усі отримували необхідну інформацію, і щоб усі могли вільно спілкуватися.
3. Відмінності в розумінні термінології: кожен член команди може використовувати різні терміни або розуміти їх по-різному, що може призвести до непорозуміння.	Важливо переконатися, що всі в команді розуміють термінологію, використовувану в проекті. Якщо виникають сумніви, можна провести навчання, щоб забезпечити єдине розуміння термінології.
4. Невідповідність рівня знань: члени команди можуть мати різний рівень компетенцій та знань щодо технологій, способів роботи та ін.	Важливо забезпечити навчання і підтримку для членів команди, які можуть потребувати додаткової допомоги. Можна створити пари, де один член команди (Project Manager – менеджер проекту, Team Lead – керівник команди, або інший більш досвідчений член команди, наприклад, зі статусом Senior (Сіньйор) допомагає новачкам (Junior, тобто джуніорам), а також в команді всі допомагають один одному.

Джерело: систематизовано та запропоновано авторами

зв'язку між членами команди, забезпеченні ясності та узгодженості, а також на навчанні та підтримці.

За результатами проведено нами дослідження варто зупинитися ще на одному важливому моменті, який пов'язане з визначенням особливостей управління командою проєктів в IT-сфері та/або креативних груп обрання методів роботи з командою таких проєктів та колективів.

Для ефективного управління командою проєкту, як й будь-якою творчою (креативною) командою, також важливо використовувати технології та методи забезпечення згуртованості команди.

Прикладом такої технології є методологія «командних будинків» (Team Building Methodology), яка базується на ідеї, що для досягнення максимального результату в проєктній роботі необхідна гармонійна робота всіх членів команди, а також на уявленні про команду як будинок. «Командні будинки» складаються з різних частин – це стіни, дах, фундамент, вікна, двері тощо. Кожна частина має свою роль, але лише разом вони утворюють функціональний будинок. Методика «командних будинків» включає в себе різноманітні тренування, які покликані зміцнити взаємини між її членами, покращити комунікацію та забезпечити більш якісне виконання проєкту. Це можуть бути тренування з планування та координації роботи, інші тренінги, ігри та вправи на розвиток співпраці, комунікації та довіри, вправи на розвиток креативності, дизайн мислення тощо. Методика може бути застосована на будь-якому етапі роботи команди [4; 5].

Варто констатувати, що використання сучасних методів мотивації може також сприяти підвищенню продуктивності команди. Мотивована та самокерована команда має більш високий рівень енергії, більшу взаємодію та відчуття відповідальності за результат. Одним з ефективних методів мотивації є надання можливості навчатися новим технологіям та інструментам, розвивати свої професійні та гнучкі навички та здібності. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності команди, але й підвищенню рівня задоволення учасників проєкту від своєї роботи.

Проведений аналіз за матеріалами [1–5] дозволив встановити та систематизувати групові ефекти, які можуть впливати на продуктивність та ефективність команди проєкту та/або креативних колективів, наприклад:

1. Ефект соціальної ідентичності – коли члени групи починають ідентифікуватися з групою та її цілями, це може підвищити їхню мотивацію та збільшити продуктивність команди.

2. Ефекти соціального сприйняття та соціальної підтримки – коли члени групи стають більш усвідомленими про свої взаємини та взаємодію, це може покращити комунікацію та сприяти досягненню спільних цілей, оскільки члени групи ефективно взаємодіють та підтримують один одного, це може знизити ризик конфліктів та покращити ефективність команди.

3. Ефект соціальної норми – коли члени групи відчувають тиск відповідати певним стандартам пове-

дінки, це може сприяти досягненню спільних цілей та збільшити продуктивність команди.

4. Ефект лідерства – коли в команді є сильний лідер, це може сприяти організації та координації роботи команди, покращити комунікацію та збільшити продуктивність.

Ці ефекти можуть варіюватися залежно від конкретної команди та специфіки бізнес-середовища, але загалом вони можуть бути корисними для розуміння групової динаміки в команді проєкту.

Аналіз праць фахівців [1; 2; 6–8] також дозволяє визначити групові ефекти, що виникають внаслідок ефективного управління командою:

1. Ефективна комунікація, спільна мета та згуртованість команди можуть підвищити ефективність команди та допомогти досягти мети проєкту.

2. Ефективне лідерство та налагоджена дійова комунікація можуть знизити ризик виникнення конфліктів та успішне їх розв'язання в команді.

3. Спільна мета та єдність команди можуть збільшити рівень задоволення роботою учасників (команди) проєкту.

4. Різноманітність складу команди та відкритість до нових ідей та співпраці можуть сприяти створенню креативної атмосфери в команді.

5. Виставлення зрозумілих та адекватних вимог та ступені відповідальності сприяє підвищенню самодисципліни та відповідальності учасників проєкту.

**Висновки.** Групова динаміка є ключовим аспектом успіху будь-якої команди, особливо в IT-сфері та креативних командах. Це включає в себе розуміння взаємодії між учасниками команди, створення атмосфери співпраці та згуртування команди для досягнення спільних цілей. Кожна з представлених у цьому дослідженні моделей (див. табл. 1) та запропоновані способи подолання труднощів в спілкуванні проєктної команди (див. табл. 2) надає певний інструментарій розв'язання конфліктів, налагодження співпраці і може бути корисними для керівників креативних команд, проджект менеджерів та команд IT-проєктів.

Представлений у дослідженні інструментарій допомагає розуміти, як люди реагують на конфлікти та відповідно надати відповіді на питання: «як їх можна своєчасно та успішно вирішити?», «як забезпечити взаємодію?», «як впливати на різні психотипи учасників проєкту?», «як використовувати різні стилі керівництва та координації командної роботи?».

Отже, групова динаміка та використання різних моделей для ефективного управління командою проєктів як в IT сфері, так й в будь-яких креативних командах є основоположними факторами успішного виконання проєкту, вирішення запланованих задач, генерування та впровадження креативних ідей. Розуміння специфіки групової динаміки керівниками-лідерами, використання ними ефективних методів управління, конфлікт-менеджменту сприяє підвищенню продуктивності та досягненню успіху. Крім цього варто враховувати культурні, соціальні та інші аспекти роботи команди в IT сфері та креативних командах.

#### Бібліографічний список:

1. Belbin R.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail (3rd ed.). London : Routledge, 2010. P. 204. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> (дата звернення: 12.03.2023).
2. Hackman J.R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business School Press. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 336 p. URL: <https://scholar.harvard.edu/rhackman/publications/leading-teams-setting-stage-great-performances> (дата звернення: 12.03.2023).

3. Данченко О.Б., Бедрий Д.І., Семко І.Б. Управління конфліктами наукового проєкту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2019. № 2 (1327). С. 28–35.
4. Katzenbach J.R., Smith D.K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperCollins Publishers. 1993. P. 291
5. Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 2018. No. 19(3). P. 77–124.
6. Осичка О.В., Чернега О.М. Особливості управління конфліктами в проєктній команді. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 152–171. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/247/page.php?id=abstract/ukr/152-171> (дата звернення: 30.03.2023).
7. Ющишина Л.О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с.
8. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. No 63 (6). P. 384–399.

#### References:

1. Belbin R.M. (2010) *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (3rd ed.). London. Routledge, p. 204. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> (accessed 12 March 2023). (in English)
2. Hackman J.R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press. Boston: Harvard Business School Press, 336 p. Available at: <https://scholar.harvard.edu/rhackman/publications/leading-teams-setting-stage-great-performances> (accessed 12 January 2023). (in English)
3. Danchenko O.B., Bedriy D.I., Semko I.B. (2019) Upravlinnya konfliktamy naukovoho proektu [Management of scientific project conflicts.]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*, no. 2 (1327), pp. 28–35.
4. Katzenbach J.R. & Smith D.K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperCollins-Publishers, p. 291. (in English)
5. Kozlowski S.W.J. & Ilgen D.R. (2018) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, no. 19(3), pp. 77–124. (in English)
6. Osychka O.V., Chernega O.M. (2017) Osoblyvosti upravlinnya konfliktamy v proektniy komandi [Peculiarities of conflict management in the project team]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, no. 5, pp. 152–171.
7. Yushchyshyna L.O. Hrupova dynamika ta komunikatsiyi (treninh): [Group dynamics and communications (training)]: kurs lektsiy. Lutsk: Volyns'kyu natsionalnyy universytet imeni Lesi Ukrayinky, 170 p.
8. Tuckman B.W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, no. 63(6), pp. 384–399. (in English)

Стаття надійшла до редакції 31.05.2023

УДК 339.14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7>**Сарай Н.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
проректор з наукової роботи,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі, логістики  
та готельно-ресторанної справи,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8646-5084>

**Nataliia Sarai**

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

### ASSESSMENT OF THE COMPETITIVE STATUS OF A COMMERCIAL ENTERPRISE: ANALYTICAL ASPECT

**Анотація.** Метою даного дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства та виявлення впливу факторів на рівень його конкурентоспроможності. Методика дослідження. Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системно-структурного й термінологічного аналізу, групування, систематизації і теоретичного узагальнення, діалектичного підходу. Результати дослідження. Обґрунтовано, що конкурентний статус – це визначене на певний момент часу становище підприємства на ринку, яке характеризує його конкурентоспроможність та конкурентну позицію стосовно реальних конкурентів. Доведено, що для визначення конкурентного статусу варто продіагностувати привабливість сегментів ринку, в яких господарює підприємство. Визначено алгоритм такої оцінки передбачає здійснення наступних етапів: оцінка та визначення ступеня впливу певних тенденцій і випадкових подій; екстраполяція тенденцій зміни попиту й рівня нестабільності, виявлених упродовж попереднього етапу; узгодження перспектив росту та рентабельності та ймовірного рівня нестабільності. Обґрунтовано, що істотне значення при виробленні стратегії підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства відіграє вибір критерію, за яким можна зробити висновок щодо його конкурентного статусу в обраному стратегічному сегменті господарювання. Доведено, що даний критерій має відображати результат взаємодії наступних трьох факторів: відносного рівня стратегічних інвестицій підприємства в стратегічному сегменті господарювання; конкурентної стратегії підприємства; можливостей підприємства щодо ефективного планування та реалізації планових завдань. Практичне значення одержаних результатів. У статті досліджено, що основними факторами, які визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку, є наступні: ефективність функціонування господарської системи; якість задоволення споживацьких запитів; ресурсний потенціал. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці діяльності вітчизняних торговельних підприємств.

**Ключові слова:** конкурентне середовище, конкурентоспроможність підприємств, конкурентні переваги, конкурентний статус, стратегічний сегмент господарювання, фактори конкурентоспроможності.

**Abstract.** The purpose of this study is to develop theoretical, methodological provisions and practical recommendations for assessing the competitive status of a trading enterprise and identifying the influence of factors on its level of competitiveness. Research methodology. The solution of the tasks set in the article was carried out with the help of the following general scientific and special research methods: system-structural and terminological analysis, grouping, systematization and theoretical generalization, dialectical approach. Research results. It is substantiated that the competitive status is the position of the enterprise on the market determined at a certain point in time, which characterizes its competitiveness and competitive position in relation to real competitors. It has been proven that in order to determine the competitive status, it is necessary to diagnose the prevalence of the market segments in which the company serves. An algorithm for such an assessment has been determined, which involves the implementation of the following stages: assessment and determination of the degree of influence of certain trends and random events; extrapolation of trends in demand changes and full instability revealed during the previous stage; reconciliation of the perspectives of the post and pentastability and the probable level of instability. It is substantiated that the selection of a criterion by which a conclusion can be drawn regarding its competitive status in the selected strategic segment of business plays a significant role in the development of a strategy for increasing the competitiveness of a trading enterprise. It has been proven that this criterion should reflect the result of the interaction of the following three factors: the level of strategic investment of the company in the strategic segment of the economy; competitive strategies of the enterprise; the possibilities of the enterprise regarding effective planning and implementation of planned tasks. Practical significance of the obtained results. The article examines that the following are the main factors that determine the competitiveness of a trading company on the consumer market: the efficiency of the operation of the economic system; the quality of satisfaction of consumer requests; resistance potential. The main scientific provisions of the article can be used in the practice of domestic trade enterprises.

**Keywords:** competitive environment, competitiveness of enterprises, competitive advantages, competitive status, strategic business segment, factors of competitiveness.



**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України болісно відбилосся на усіх сферах функціонування нашої держави – політичній, соціальній, економічній, демографічній тощо. Економіка зазнала глибокої кризи. Інфляція, ріст цін на товари першої необхідності, здорожчання пального, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів – ці чинники мають виключно дестабілізуючий вплив на усі галузі економіки. Торгівля, звісно, не виняток. Торговельні підприємства змушені шукати резерви підвищення обсягів продажу, завойовуючи прихильність споживачів своїми конкурентними перевагами.

Утримання конкурентних переваг, забезпечення обсягів збуту товарів на прибутковому рівні вимагає оптимізації логістичних зв'язків, формування ефективної системи менеджменту та конкурентної стратегії, адже основним критерієм конкурентоспроможності для торговельних підприємств є рівень продажу та статус у конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем, пов'язаних із вивченням конкурентоспроможності підприємств та з'ясуванням економічної суті дефініції «конкурентний статус підприємства» займалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Ансофф І. [1]; Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. [2]; Желуденко К.В. [4]; Кирчата І.М. [6]; Портер М. [8]; Терванесова О.Ю. [8]; Цибульська Е.І. [11].

Питання формування конкурентного статусу підприємств торгівлі порушували у своїх наукових пошуках вчені Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. [3]; Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Хариневич-Яворська Д.О. [7].

Разом з тим вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою праць дозволили зробити висновок про те, що питання оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства трактується неоднозначно, недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребують подальшого дослідження.

**Метою** даного дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства та виявлення впливу факторів на рівень його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне середовище, у якому функціонують суб'єкти господарювання, характеризується мінливістю та невизначеністю. Динамізм економічних процесів спонукає підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, гнучко та швидко реагувати на щоденні виклики. За цих обставин у вигрaші буде той господарюючий суб'єкт, котрий швидше від інших пристосовується до реалій часу та адаптується до нових умов.

Вперше можливість підприємства виробляти і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію та отримувати від цього прибуток обґрунтував у своїх працях відомий учений у галузі конкурентних стратегій Майкл Портер. Він визначив конкурентоспроможність підприємства як змагальну здатність проводити свою діяльність в ринкових умовах та отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного

вдосконалення виробництва, стимулювання працівників та мотивації їх роботи на високому рівні [8, с. 88].

Вважаємо цілком слушною думку науковців Благоразумової О.В., Кошелевої Ю.В. та Лазаренка О.О., що ознаки конкурентоспроможності підприємства з позицій різних учасників ринку є різними [2]:

– для споживачів – це здатність задовольняти їх потреби на основі виробництва товарів і послуг, що переважають конкурентів;

– для конкурентів – це спроможність випускати та реалізовувати товари й послуги, які відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, та формувати передумови для зростання потенціалу конкурентоспроможності;

– для інвесторів – це здатність використовувати ресурси фірми для динамічного розвитку та збільшення ринкової вартості підприємства.

Поняття конкурентоспроможності підприємства невід'ємно пов'язане з конкурентним статусом. У науковій літературі зустрічаємо різні підходи науковців до інтерпретації дефініції «конкурентний статус підприємства». Так, Ансофф І. вбачає у конкурентному статусі позицію підприємства на ринку. На думку вченого, конкурентний статус – це позиція підприємства в конкуренції, своєрідний вимірник успіху підприємства на ринку, засіб, що допомагає підприємству орієнтуватися в ринковому середовищі, вибирати надійних партнерів, відстежувати позиції конкурентів [1]. Такої ж думки дотримуються науковці Кирчата І.М. та Поясник Г.В., які трактують конкурентний статус як визначене на певний момент часу становище підприємства на ринку, яке характеризує його конкурентоспроможність та конкурентну позицію стосовно реальних конкурентів [6, с. 22]. Вважаємо такий підхід цілком аргументованим.

Додамо, що функціонування підприємства в умовах ринку потребує доволі уважного ставлення до визначення своєї позиції в середовищі конкурентів. Особливо це актуалізується у нестабільних умовах ризику та невизначеності. З огляду на це варто продовжувати приваблювати сегменти ринку, в яких господарює підприємство, та визначити конкурентний статус у кожному з них. В даному контексті доцільно скористатися певним алгоритмом.

На першому етапі алгоритму проводиться оцінка та визначення ступеня впливу певних тенденцій і випадкових подій. Результатом даного етапу має бути аналіз ступеня нестабільності обраного сегмента. При цьому слід враховувати, що нестабільність проявляється двозначно: через сприятливі та несприятливі тенденції, виникнення яких цілком вірогідне.

Другий етап характерний тим, що здійснюється екстраполяція тенденцій зміни попиту й рівня нестабільності, виявлених упродовж попереднього етапу. Для цього доцільно скористатись таблицею 1.

У кожній частині таблиці 1 шляхом підсумку балів виводиться загальна оцінка змін в перспективі росту. Здобутий результат застосовується для коригування екстраполяції, що дасть змогу одержати кількісну інтерпретацію тенденції. Оцінку ймовірних змін у тенденціях рентабельності діяльності підприємства в обраному ССГ на основі аналізу конкурентного тиску доцільно проводити за певними параметрами (див. табл. 2).

Третій етап алгоритму полягає в узгодженні перспектив росту та рентабельності та ймовірного

Таблиця 1 – Оцінка змін у прогнозованому рості стратегічних сегментів господарювання (ССГ)

№ з/п	Параметри	Шкала інтенсивності	
1.	Темп росту сектора економіки	Знизився	Підвищився
2.	Приріст чисельності споживачів	Знизився	Підвищився
3.	Динаміка географічного розширення ринків	Розширена	Звужена
4.	Ступінь оновлення продукції	Знизився	Підвищився
5.	Ступінь оновлення технології	Знизився	Підвищився
6.	Рівень насичення попиту	Знизився	Підвищився
7.	Державне регулювання	Знизився	Підвищився
8.	Несприятливі фактори росту	Знизився	Підвищився
9.	Сприятливі фактори росту	Знизився	Підвищився
10.	Інші фактори, що мають значення для ССГ	Знизився	Підвищився
11.	Загальна оцінка змін у перспективі росту	-5	0 +5

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Таблиця 2 – Оцінка змін рентабельності стратегічних сегментів господарювання

№ з/п	Параметри	Шкала інтенсивності	
1.	Коливання рентабельності	Відсутні	Дуже високі
2.	Коливання обсягу продажу	Відсутні	Дуже високі
3.	Коливання цін	Відсутні	Дуже високі
4.	Стабільність структури ринку	Висока	Низька
5.	Оновлення складу продукції	Нечасте	Дуже часте
6.	Тривалість життєвих циклів	Висока	Низька
7.	Час розробки нової продукції	Тривалий	Короткий
8.	Витрати, пов'язані з доступом на ринок	Значні	Незначні
9.	Агресивність провідних конкурентів	Низька	Висока
10.	Конкуренція зарубіжних фірм	Слабка	Сильна
11.	Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка	Сильна
12.	Інтенсивність торгової реклами	Слабка	Сильна
13.	Післяпродажне обслуговування	Відсутнє	Значне
14.	Ступінь задоволення споживачів	Високий	Низький
15.	Державне регулювання конкуренції	Відсутнє	Жорстке
16.	Загальна оцінка змін в перспективі росту	-5	0 +5

Джерело: сформовано автором на основі [4]

рівня нестабільності. Як наслідок одержимо оцінку привабливості обраного сегмента, яка обчислюється за формулою:

$$П(ССГ) = \alpha \cdot G + \beta \cdot P + \gamma \cdot O - \varepsilon \cdot T, \quad (1)$$

де G – оцінка прогнозування росту;

P – оцінка змін рентабельності;

O – оцінка сприятливих тенденцій;

T – оцінка несприятливих тенденцій;

$\alpha, \beta, \gamma, \varepsilon$  – коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом і характеризують вагомість впливу кожного чинника, причому їх сума складає 1.

Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для конкретного підприємства. Такими орієнтирами можуть бути: короткотермінові перспективи росту; довготермінові перспективи росту; короткотермінова рентабельність; довготермінова рентабельність; стратегічна гнучкість; синергізм.

Істотне значення при виробленні стратегії підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства відіграє вибір критерію, за яким можна зробити висновок щодо його конкурентного статусу в обраному стратегічному сегменті господарювання. Даний критерій має відображати результат взаємодії наступних трьох факторів:

– відносного рівня стратегічних інвестицій підприємства в ССГ, що забезпечує конкурентний статус фірми на основі ефективності масштабів реалізації окремих асортиментних груп продукції, а також ефекту масштабів діяльності підприємства загалом;

– конкурентної стратегії підприємства, що дає змогу визначати позицію підприємства щодо позиції суперників;

– можливостей підприємства щодо ефективного планування та реалізації планових завдань.

Формування позитивного іміджу та забезпечення високого конкурентного статусу фірми в конкурентному середовищі тісно пов'язано з показниками якості продукції. Ми цілком погоджуємося з твердженням науковців Вашків О.П., Собко О.М. та Смереки С.Б., що процес управління якістю на підприємстві, ґрунтуючись на основних положеннях сучасної концепції менеджменту якості, є самостійною функцією управління бізнес-процесами, цілями реалізації котрої є [3, с. 152]:

– підвищення якості продукції та всіх бізнес-процесів як запорука підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– посилення економічної стійкості ритейлера;

– забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості з метою їх систематичного покращення.

Схожої думки дотримуються вчені Іванченкова Л.В. та Стасюкова К.В., котрі вважають, що в системі управління якістю продукції та торговельної діяльності підприємства в межах обраного етапу реалізації стратегії економічної стійкості найважливішим стає чіткість використання інформаційних потоків про стан даного сектора ринку [5, с. 69].

Варто зауважити, що основними факторами, які визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку, є наступні:

1. Ефективність функціонування господарської системи (часткові показники ефективності; рівень комерційної маржі; ефективність використання товарних ресурсів; ефективність використання трудових ресурсів; ефективність використання матеріально-технічної бази; ефективність залучення капіталу).

2. Якість задоволення споживачьких запитів (обсяг та структура товарообороту; темпи зростання товарообороту; широта, глибина та оновленість асортименту; конкурентоспроможність реалізованих товарів; якість торговельного обслуговування; форми та методи торгівлі).

3. Ресурсний потенціал (організація товарозабезпечення; ефективність укладених угод на закупівлю товарів; місцезоташування торговельного підприємства; обсяг та склад матеріально-технічної бази; обсяг, стан та склад трудових ресурсів; обсяг та джерела надходження фінансових ресурсів; організація менеджменту на підприємстві) [10, с. 6].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства слід розглядати як системно здійснюваний процес пошуку, реалізації й узгодження управлінських рішень, який відповідає обраній довготерміновій стратегії розвитку і враховує бізнесоточення підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи, зауважимо, що конкурентний статус торговельного підприємства в конкурентному середовищі є основним критерієм рівня конкурентоспроможності при ефективному використанні його конкурентного потенціалу та досягненні певного рівня конкурентних переваг. Конкурентний статус підприємства відображає не лише конкретний результат його діяльності за певний період у відповідних умовах конкуренції, а й враховує динаміку змін цих умов під впливом значної кількості факторів і ризиків.

#### Бібліографічний список:

1. Ansoff H. Igor. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.
2. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702> (дата звернення: 25.05.2023).
3. Васьків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
4. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66–71. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf) (дата звернення: 25.05.2023).
5. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 4. № 2. С. 67–75.
6. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.
7. Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.
8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Смелянова І., Гнатковська І. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
9. Герованесова О.Ю. Формування конкурентного статусу підприємств машинобудування: ресурсно-діяльнісний підхід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Випуск 2 (46). С. 234–240.
10. Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макро-економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9.
11. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

#### References:

1. Ansoff I. (1979) Strategic management. Wiley, 236 p.
2. Blagorazumova O.V., Kosheleva Yu.V. and Lazarenko O.O. (2018) Yakist' produktsiyi yak vyrishal'nyy faktor zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. [Product quality as a decisive factor in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702> (accessed May 25, 2023).
3. Vashkiv O.P., Sobko O.M. and Smereka S.B. (2021) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu produktsiyi [Management of product competitiveness]; tutorial. Ternopil: ZUNU.
4. Zheludenko K.V. (2017) Sutnist' ta faktory konkurentospromozhnosti produktsiyi pidpryyemstv Ukrayiny [The essence and factors of competitiveness of products of Ukrainian enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 66–71. Available at: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf) (accessed May 25, 2023).
5. Ivanchenkova L.V. and Stasyukova K.V. (2018) Yakist' produktsiyi v systemi faktoriv zabezpechennya konkurentospromozhnosti suchasnoho vyrobnytstva [Product quality in the system of factors ensuring the competitiveness of modern production]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomik*, tom 4, no. 2, pp. 67–75.
6. Kirchata I.M. and Poyasnyk G.V. (2009) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva v hlobal'nomu seredovyschchi: monohrafiya. [Management of enterprise competitiveness in the global environment: monograph]. Kharkiv: Khnadu.
7. Kutsyk P.O., Medvid L.G., Shevchuk V.O. and Kharinovych-Yavorska D.O. (2015) Dyal'nist' torhovel'nykh pidpryyemstv u konkurentnomu seredovyschchi: kontrol'no-analytychne zabezpechennya systemy upravlinnya: monohrafiya [Activity of trade enterprises in a competitive environment: control and analytical support of the management system: monograph]. Chernivtsi: Technodruk.

8. Porter M. (2019) Konkurentna perevaha. Yak dosyahaty stabil'no vysokykh rezul'tativ [Competitive advantage. How to achieve consistently high results] / per. z anhl. Yemel'yanova I., Hnatkovs'ka I. Kyiv: Nash format, 624 p.
9. Terovanesova O.Yu. (2015) Formuvannya konkurentnoho statusu pidpriemstv mashynobuduvannya: resursno-diyal'nisnyy pidkhid [Formation of the competitive status of machine-building enterprises: a resource-activity approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, vol. 2 (46), pp. 234–240.
10. Tulchynskiy R.V., Tulchynska S.O. and Ruzhytskyi A.V. (2021) Stratehiyi konkurentospromozhnosti pidpriyemstv v umovakh makroekonomichnoyi nestabil'nosti [Competitiveness strategies of enterprises in conditions of macroeconomic instability]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 5–9.
11. Tsybul'ska E.I. (2018) Konkurentospromozhnist' pidpriyemstva: [Competitiveness of the enterprise]: navch. posib. Kharkiv: NUA.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2023

УДК 658.8:339.13.07(043.5)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8>**Танасійчук А.М.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та реклами,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7967-0239>

**Alona Tanasiichuk**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics  
of State University of Trade and Economics

## РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### DEVELOPMENT OF BRAND COMMUNICATIONS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

**Анотація.** В дослідженні проведено аналіз наукових та науково-практичних публікацій щодо розробки комунікацій бренду. Розглядаючи процес управління брендами в цифровому середовищі, визначено що брендинг – це комплексна маркетингова технологія, яка враховує цілі бренд-менеджменту на різних етапах формування й існування бренду. Розроблено етапи формування комунікацій бренду в цифровому середовищі, яких потрібно дотримуватися на різних стадіях життєвого циклу бренду. Визначено, що комунікаційна стратегія бренду включає набір маркетингових інструментів та медіа-планів, які формують матрицю комунікацій бренду відповідно до різних типів бізнес-діяльності та різних галузей господарювання. Визначено, що для формування ідеальної матриці комунікацій бренду всі комунікаційні канали повинні підпорядковуватися принципам інтеграції, оскільки існує пряма залежність між кількістю каналів сприйняття, які активізують бренд, і цінністю продукту та принципами цифрового середовища, оскільки важливо вчасно трансформувати матрицю бренд-комунікацій під вимоги цифрової реальності. Обґрунтовано, що комунікаційна стратегія бренду потрібна підприємству для планування та бюджетування всіх маркетингових комунікацій, а особливо для оцінювання ефективності сформованої матриці комунікацій бренду, визначення дій в конкретних каналах комунікацій. Доведено важливість використання цифрових медіа при формуванні комунікаційної стратегії вітчизняними підприємствами. Запропоновано класифікацію нових медіа. Обґрунтовано врахування життєвого циклу бренду при розробці комунікацій бренду в цифровому середовищі, тому що коли бренд тільки виходить в Інтернет, стоїть завдання заявити про нього за допомогою класичних та нових медіа. Зазначено, що ефективно розроблена програма дій та автоматизований аналіз цифрових показників дозволить прискорити і оптимізувати процес просування бренду, швидко приймати рішення щодо реалізації комунікаційної стратегії бренду в цифровому середовищі. Визначено, що при розробці комунікацій бренду важливо систематично вивчати потреби цільової аудиторії, розробляти піраміду потреб, які може задовольнити бренд підприємства, розставляти акценти на бажаних цифрових показниках та визначати капітал бренду в цифровому середовищі, приділяти увагу реалізації комунікаційної стратегії в цифровому середовищі, розробляти цифрові рекламні кампанії для досягнення поставлених цілей, постійно працювати за сформованим медіа-планом, слідкувати за актуальністю створених контент-плану, рубрикатора, відеоконтенту для соціальних медіа.

**Ключові слова:** Інтернет-комунікації, методи оцінювання ефективності інструментів Інтернет-комунікацій, нові медіа, комунікація бренду, цифрове середовище, комунікаційна стратегія, життєвий цикл бренду.

**Abstract.** The study analyzed scientific and scientific-practical publications on the development of brand communications. Considering the process of brand management in the digital environment, it is determined that branding is a complex marketing technology that takes into account the goals of brand management at various stages of brand formation and existence. The stages of forming brand communications in the digital environment, which must be followed at different stages of the brand's life cycle, have been developed. It was determined that the brand's communication strategy includes a set of marketing tools and media plans that form a matrix of brand communications according to different types of business activities and different economic sectors. It was determined that in order to form an ideal matrix of brand communication, all communication channels should be subject to the principles of integration, since there is a direct relationship between the number of channels of perception that activate the brand and the value of the product and the principles of the digital environment, since it is important to transform the matrix of brand communications in time to meet the requirements of digital reality. It is substantiated that the company needs a brand communication strategy for planning and budgeting all marketing communications, and especially for evaluating the effectiveness of the formed brand communications matrix, determining actions in specific communication channels. The importance of the use of digital media in the formation of a communication strategy by domestic enterprises has been proven. Classification of new media is proposed. It is justified to take into account the life cycle of the brand when developing brand communications in the digital environment, because when a brand first goes online, the task is to make a statement about it using classic and new media. It is noted that an effectively developed action program and automated analysis of digital indicators will allow to accelerate and optimize the process of brand promotion, to quickly make decisions regarding the implementation of the brand's communication strategy in the digital environment. It was determined that when developing brand communications, it is important to systematically study the needs of the target audience, develop a pyramid of needs that can be satisfied by the enterprise brand, place emphasis on the desired digital indicators and determine brand capital in the digital environment, pay attention to the implementation of the communication strategy in the digital environment, develop digital advertising campaigns to achieve the set goals, constantly work according to the formed media plan, monitor the relevance of the created content plan, rubric, video content for social media.

**Keywords:** Internet communications, methods of evaluating the effectiveness of Internet communications tools, new media, brand communication, digital environment, communication strategy, brand life cycle.

**Постановка проблеми.** В умовах цифрової економіки, коли споживачі стають все більш досвідченими в користуванні різними діджитал-інструментами та мають технічні можливості їх застосування в повсякденному житті, інформаційний вплив посилюється, всі медіа фрагментуються, а ряд носіїв реклами перестали працювати.

Для того, щоб мотивувати споживача ухвалити рішення про купівлю товарів чи послуг, комунікації бренду в цифровому середовищі мають створювати обізнаність споживача про товар, враховувати етапи розвитку бренду, бренд-стратегію підприємства, а бренд-менеджер повинен розробляти медіа-план цифрової рекламної кампанії підприємства, формувати відповідні комунікаційні повідомлення, здійснювати активацію бренду в e-commerce, створювати відео-контент для соціальних мереж.

Використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду, залучення передових цифрових можливостей дозволяє охопити максимум цільових споживачів і налагодити ефективність взаємодії з ними, що і забезпечує високу результативність даного підходу. Більшість науковців вважають, що головним завданням цифрового бренд-менеджменту є забезпечення максимальної присутності бізнесу у мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених проблемі розробки комунікацій бренду, залишається актуальним питання залучення до процесу розробки та просування бренду сучасних цифрових технологій. Частково ця проблема розглядалася автором в [4; 5]. Проблемами бренд-менеджменту займалися такі провідні вітчизняні та зарубіжні науковці та практики, як Котлер Ф., Лукянець Т., Павленко А., Примак Т., Перерва П., О. Романенко [1–10]. В роботах зазначених авторів приділялася увага проблемам визначення поняття і сутності бренд-менеджменту, формування механізму розвитку бренду, вибору стратегії розвитку портфеля брендів, контролю результативності та ефективності управління брендами.

У зв'язку зі стрімким розвитком Інтернет-технологій в сфері бренд-менеджменту, фундаментальних досліджень методів оцінювання ефективності комунікацій бренду в цифровому середовищі не проводилось.

Цифровий бренд-менеджмент має на увазі просування бренду за допомогою цифрових технологій, що застосовуються на всіх етапах взаємодії зі споживачами [4; 5]. Від Інтернет-брендінгу він відрізняється тим, що використовує не тільки Всесвітню павутину, а й офлайн-інструменти (smart-гаджети, POS-термінали та ін.).

**Метою** дослідження є вивчення процесу формування комунікацій бренду в цифровому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** В епоху стрімко прогресуючих технологій та значної доступності інформації не можна заперечувати, що світ, у якому ми живемо, швидко змінюється. Швидкі темпи розвитку науки, глобалізація, перехід до інформаційного суспільства та цифрової економіки сприяли значній трансформації потенційних споживачів та їх поведінки.

Оцифрування інформації змінило спосіб просування підприємства на ринку, комунікації перейшли з реального світу у віртуальний. Тепер ми можемо спостерігати зростання ролі цифрових технологій та перехід до цифрового управління брендами, який замінив традиційний комплекс, його основні напрямки та інструменти.

Існує велика кількість інструментів бренд-менеджменту, які дозволяють підвищувати конкурентоспроможність бренду шляхом представлення переваг підприємства чи його товару над конкурентами на ринку в мережі Інтернет. Розглядаючи процес управління брендами в цифровому середовищі, важливо розуміти, що брендінг – це комплексна маркетингова технологія, яка враховує цілі бренд-менеджменту на різних етапах формування й існування бренду. Тому охоплення цільових споживачів і налагодження з ними взаємодії є важливим кроком у розробці комунікацій бренду та потребує розробки послідовності дій, за допомогою яких вітчизняні підприємства матимуть можливість швидко реагувати на зміни в цифровому середовищі.

Враховуючи результати наукових та науково-практичних досліджень, автором розроблено етапи формування комунікацій бренду, яких потрібно дотримуватися на різних стадіях життєвого циклу бренду в цифровому середовищі (рис. 1).

Комунікаційна стратегія бренду включає набір маркетингових інструментів та медіа-планів, які формують матрицю комунікацій бренду відповідно до різних типів бізнес-діяльності та різних галузей господарювання.

Більшість науковців у сфері бренд-менеджменту розглядають комунікацію бренду як вид соціальної комунікації, що реалізовується як процес взаємодії, в результаті якого передбачаються зміни в мотивації, установках, поведінці, діяльності цільової аудиторії. Форма повідомлень в комунікації бренду залежить від використовуваних цифрових технологій.

В рамках ідеальної матриці комунікації бренду всі канали повинні підпорядковуватися принципам інтеграції, оскільки існує пряма залежність між кількістю каналів сприйняття, які активізують бренд, і цінністю продукту та принципами цифрового середовища, оскільки важливо вчасно трансформувати матрицю бренд-комунікацій під вимоги цифрової реальності.

Комунікаційна стратегія бренду потрібна підприємству для планування та бюджетування всіх маркетингових комунікацій, а особливо для оцінювання ефективності сформованої матриці комунікацій бренду, визначення дій в конкретних каналах комунікацій.

В умовах цифрового середовища вітчизняним підприємствам доводиться обирати між комунікаційними стратегіями масового або індивідуального контакту.

Стратегія масового контакту раніше застосовувалася усіма підприємствами, а зараз в основному підприємствами, що виробляють товари масового споживання, які не мають можливості на особистий контакт зі споживачами, комунікацію налагоджують офлайн засобами: реклама на телебаченні, радіо, друкованих виданнях та транслюють одне або декілька рекламних звернень усіма комунікаційними каналами та рухають споживача до ухвалення рішення про придбання товару чи послуги. У теорії бренд-менеджменту це один з найпоширеніших способів формування комунікації бренду, що має назву модель AIDA та застосовується при встановленні зв'язку споживача з брендом.

Стратегія індивідуального контакту з'явилася разом з Інтернетом та передбачає індивідуальний контакт споживача з комунікацією бренду шляхом перегляду інформації на сайті підприємства чи банерної реклами в Інтернеті. Дана стратегія складна в



Рисунок 1 – Етапи формування комунікацій бренду в цифровому середовищі

управлінні, проте має високу ефективність та низьку вартість, найбільше підходить малим та середнім підприємствам, організаціям, що здійснюють онлайн-продаж. В умовах цифрового середовища комунікацію налагоджують онлайн-засобами: контекстною та таргетованою рекламою. Контекстна реклама відображається перед пошуковою видачею і на різних сайтах, а таргетована, як правило, у вигляді банера, тизера, посту в соціальних мережах. Практики радять використовувати одночасно контекстну та таргетовану рекламу для охоплення ширшої аудиторії.

Вивчення потреб цільової аудиторії цифрового середовища є складним процесом, оскільки покупці «нового смарт-покоління» звикли відкривати одразу декілька сторінок в браузері, порівнювати товари та пропозиції, читати відгуки. Кращий спосіб вплинути на потенційного споживача – запропонувати максимально прості та привабливі рішення, вести зрозумілу комунікацію. Для розуміння того, чи буде сприйматися споживачами бренд, варто визначити яку потребу споживачів вирішує бренд, про які переваги бренду потрібно повідомляти цільовій аудиторії, які відгуки про бренд знайдуть в Інтернеті споживачі, чи легко можна віднайти інформацію про бренд в Google, чи зручний інтерфейс сайту компанії, що просуває свій бренд.

Для того, щоб отримати результат просування бренду потрібно визначити, скільки емоцій викликає бренд, оптимальну частоту контакту, регулярність контакту, розробити контент-стратегію. При розробці контент-стратегії бренду, що розвивається в цифровому середовищі, потрібно підготувати тексти, фото та відео звіти, відгуки споживачів та лідерів думок, розміщувати матеріали на різних сторінках у соціальних мережах (тематичних групах, спеціалізованих майданчиках тощо), використовувати пошукову оптимізацію для просування сучасного медіа-контенту.

Одним з важливих етапів формування комунікацій бренду в цифровому середовищі є розробка медіа-плану, який включає перелік медіа-каналів, формат контенту, обсяги охоплення, ціну контакту реклами, частоту рекламної кампанії, вартість медіа-каналів, пріоритетні медіа-канали, рейтинг медіа-каналів. В умовах цифрового середовища медіа наділені новою функцією – таргетування, тому здобули назву «нові медіа», які поєднують цифрові носії рекламних повідомлень і класичні медіа, що наділені мультимедійною можливістю передачі контенту. Сьогодні використовуються найрізноманітніші медіа-канали та медіа-носії, які беруть участь у формуванні комунікацій бренду (табл. 1).

«Нові медіа» прискорюють процес створення повідомлення, витісняють колишні способи поширення

Таблиця 1 – Класифікація нових медіа, які беруть участь у формуванні комунікацій бренду

Назва нових медіа	Характеристика нових медіа
Медіа-носії	комп'ютери і планшети, смартфони, «розумні» гаджети, веб-сайти і блоги, соціальні мережі, відеохостинги, POS-термінали, відеокамери, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, ігрові консолі/приставки, термінали самообслуговування, QR коди у рекламних плакатах і журналах, месенджери та чат-боти та інші.
Медіа-канали	new media, media +, email-marketing, контекстна реклама, банерна реклама, таргетована реклама, ретаргетинг, нативна реклама, вірусна реклама і партизанська реклама в інтернеті, SMM, influence marketing, content marketing, digital PR – word-of-mouth (WoM), SEO (органічне просування сайтів), мобільний маркетинг, digital Art, СМС-розсилка, афілійований маркетинг (лідогенерації), реклама в соціальних мережах, блогінг, QR-коди, дисплейна реклама.

повідомлень, використовують традиційні методи створення повідомлення, але на більш високому рівні, охоплюють значно більше читачів, ніж традиційні ЗМІ.

«Нові медіа» – це сукупність засобів для просування товару чи послуги, у яких інформація «оцифровується», тобто представляється в універсальному цифровому вигляді. Це також всі технології, які дозволяють створювати, зберігати і поширювати дані: гаджети, електронні пристрої, технології, програми.

В процесі формування комунікацій бренду варто враховувати життєвий цикл торгової марки, у випадку, коли бренд тільки виходить в Інтернет, стоїть завдання голосно заявити про нього за допомогою класичних та нових медіа.

У протилежному випадку, завдання полягає у запуску великої рекламної кампанії бренду, коли є бюджет, сформульовані цілі та перелік рекламних каналів, включаючи нові медіа. Формування комунікацій бренду здійснюється відповідно до медіа-плану, при створенні якого важливо розставити акценти на бажаних цифрових показниках, визначивши критерії, за якими можна здійснити оцінювання рекламної кампанії. Наприклад, ключовими показниками можуть бути «збільшення трафіка», «збільшення кількості підписників на корпоративну розсилку», «збільшення кількості покупців», «збільшення середньої вартості замовлення одним покупцем» тощо. Вважаємо, що розробка системи показників ефективності форму-

вання комунікацій бренду залежить від специфіки конкретного підприємства, завдань, цілей і ключових результатів. В різних сферах господарювання показники ефективності в цифровому середовищі можуть відрізнятися, оскільки шлях, який цільова аудиторія проходить в пошуках необхідної інформації відрізняється, що впливає на коефіцієнти конверсії [4; 5].

**Висновки.** Отже, при веденні бізнесу в цифровому середовищі при розробці комунікацій бренду важливо систематично вивчати потреби цільової аудиторії, розробляти піраміду потреб, які може задовольнити бренд підприємства, розставляти акценти на бажаних цифрових показниках та визначати капітал бренду в цифровому середовищі. Також важливо з числа розроблених бренд-стратегій підприємства значну увагу приділяти реалізації комунікаційної стратегії в цифровому середовищі, розробляти цифрові рекламні кампанії для досягнення поставлених цілей, постійно працювати за сформованим медіа-планом, слідкувати за актуальністю створених контент-плану, рубрикатора, відеоконтенту для соціальних медіа. Вважаємо, що ефективно розроблена програма дій для формування комунікацій бренду в цифровому середовищі забезпечить економію часу і грошей за рахунок автоматизації задач і зменшення необхідності участі людини, а автоматизований аналіз цифрових показників дозволить прискорити і оптимізувати процес просування бренду, швидко приймати рішення щодо реалізації комунікаційної стратегії в цифровому середовищі.

#### Бібліографічний список:

1. Примак Т.О. Маркетингові комунікації. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 4. С. 46–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2011\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_4_10) (дата звернення: 02.03.2023).
2. Романенко Є.О. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття комунікації у контексті сучасних дослідницьких підходів. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 108–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2012\\_32\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_14) (дата звернення: 02.03.2023).
3. Танасійчук А.М., Ковальчук С.В., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1. С. 55–74. URL: <http://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/28/30> (дата звернення: 02.03.2023).
4. Танасійчук А.М. Методи оцінювання ефективності Інтернет-комунікацій підприємств. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вересня 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 3. 320 с. С. 147–159.
5. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Sokoliuk K., Sokoliuk S., Liubokhynets, L., Sirenko S. Innovative Methods of Assessing the Efficiency of Internet Communications of Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*. 2022. No. 11(2). P. 15. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n2p15> (дата звернення: 02.03.2023).
6. Bennett W.L. Segerberg A. The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 258 p.
7. Cisco Annual Internet Report (2018–2023) White Paper. (2020). URL: <https://bit.ly/3skOWik> (дата звернення: 02.03.2023).
8. Is digital an effective mass market medium. (2017) URL: <https://bit.ly/3uNhdPW>. (дата звернення: 02.03.2023).
9. Kotler F., Keller K., Pavlenko A. Marketing management. Kyiv : Ximdzhest, 2008. 720 p.
10. Pererva P. Digital marketing: opportunities and paradoxes of communication. *Marketing and Digital Technologies*. 2020. P. 6–13.



**References:**

1. Prymak T.O. (2011) Marketynhovi komunikatsii. *Marketynh v Ukraini*, no. 4, pp. 46–52. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2011\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_4_10) (accessed 02 March 2023).
2. Romanenko Ye.O. (2012) Teoretyko-metodolohichna identyfikatsiia poniattia komunikatsii u konteksti suchasnykh doslidnytskykh pidkhodiv. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 32, pp. 108–115. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2012\\_32\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_14) (accessed 02 March 2023).
3. Tanasiichuk A.M., Kovalchuk S.V., Lisovskyi I.V. (2018) Rol tsyfrovoho marketynhu v aktyvizatsii mizhnarodnoi biznes-diiialnosti pidpriemstv. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 1, pp. 55–74. Available at: <http://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/28/30> (accessed 02 March 2023).
4. Tanasiichuk A.M. (September 14-16, 2021) Metody otsiniuvannia efektyvnosti Internet-komunikatsii pidpriemstv. *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: zb. nauk. pr. IKh Mizhnar. nauk.-prakt. konf. m. Vinnytsia*, ch. 3, 320 p., pp. 147–159.
5. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Sokoliuk K., Sokoliuk S., Liubokhynets, L. & Sirenko S. (2022) Innovative Methods of Assessing the Efficiency of Internet Communications of Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*, no. 11(2), p. 15. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n2p15> (accessed 02 March 2023).
6. Bennett W.L. Segerberg A. (2014) *The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 258 p.
7. Cisco Annual Internet Report (2018–2023) White Paper. (2020). Available at: <https://bit.ly/3skOWik>. (accessed 02 March 2023).
8. Is digital an effective mass market medium. (2017). Available at: <https://bit.ly/3uNhdPW>. (accessed 02 March 2023).
9. Kotler F., Keller K., Pavlenko A. (2008) *Marketing management*. Kyiv: Ximdzhest, 720 p.
10. Pererva P. (2020) Digital marketing: opportunities and paradoxes of communication. *Marketing and Digital Technologies*, pp. 6–13.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2023

УДК 336.144.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-9>

Тимошенко М.В.

кандидат технічних наук,

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0288-9750>

Maryna Tymoshenko

State Higher Education Institution

"Pryazovskyi State Technical University"

## СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ ТА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

### MEDIUM-TERM STATE BUDGET PLANNING AND POST-WAR RECOVERY

**Анотація.** В рамках даної наукової статті розкривається теоретична сутність середньострокового бюджетного планування, та його ролі в повоєнному відновленні економіки держави. В статті аналізуються теоретичні аспекти середньострокового планування державного бюджету, його ефективність та можливості для досягнення певних цілей. Зокрема, автор обговорює питання визначення термінів середньострокового планування, а також переваги та недоліки використання цього методу. Звертається увага на те, що забезпечення стабільності та економічного зростання вимагає системного та довгострокового підходу до бюджетного планування. Виділяються ключові вітчизняні автори які займалися дослідженням даних процесів. Окреслюються особливості використання даного методу планування у сфері бюджетної політики України. Здійснюється порівняльний аналіз планових та фактичних показників доходів, витрат і дефіциту Державного бюджету України за період з 2017 року по 2022 рік включно. Аналізуються проблеми у сфері невідповідності планових та фактичних показників в даній сфері. Проводиться розкриття процедури запровадження та прийняття методу середньострокового бюджетного планування в Україні. Виділені ключові проблеми які в значній мірі обмежували реалізацію даних процесів в 2018–2020 роках. Аналізується співвідношення показників короткострокового та середньострокового плану доходів, витрат та дефіциту бюджету, з фактичними значеннями у 2022 році. Аналізуючи планові та фактичні значення бюджету, автор визначає проблеми, що виникають при застосуванні середньострокового планування, такі як недостатня увага до несподіваних подій та факторів, що впливають на економіку, та нестача ресурсів для виконання планів. У статті також розглядаються перспективи використання даного методу у післявоєнному відновленні України. Формуються кінцеві висновки в рамках досліджуваної проблематики в науковій роботі. Рекомендується використовувати середньострокове планування як інструмент для досягнення стратегічних цілей, а також для забезпечення стабільності бюджету та зменшення ризиків фінансових невдач. Однак, при цьому наголошується на необхідності постійного аналізу та оновлення планів відповідно до змін у економічній та політичній ситуації.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетне планування, доходи бюджету, середньострокове бюджетне планування, короткострокове бюджетне планування.

**Abstract.** The theoretical essence of medium-term budget planning and its role in the post-war recovery of the state's economy are revealed within the framework of this scientific article. The article analyzes the theoretical aspects of medium-term planning of the state budget, its effectiveness and opportunities for achieving certain goals. In particular, the author discusses the issue of defining the terms of medium-term planning, and the advantages and disadvantages of using this method. Attention is drawn to the fact that ensuring stability and economic growth requires a systems approach and long-term approach to budget planning. Domestic authors who were engaged in the study of these processes stand out. The peculiarities of using this planning method in the sphere of budget policy of Ukraine are outlined. A comparative analysis of the planned and actual indicators of income, expenditure and deficit of the State Budget of Ukraine for the period from 2017 to 2022 inclusive is being carried out. Problems of discrepancy between planned and actual indicators in this field are analyzed. The procedure for introducing and adopting the method of medium-term budget planning in Ukraine is being disclosed. The key problems that significantly limited the implementation of these processes in 2018–2020 are highlighted. The ratio of indicators of the short-term and medium-term plan of revenues, expenditures and budget deficit with the actual values in 2022 is analyzed. Through the analysis of planned and actual budget indicators, the author identifies problems, which arise in the application of medium-term planning (insufficient attention to unexpected events and factors affecting the economy and a lack of resources to implement plans). The article also considers the prospects of using this method in the post-war reconstruction of Ukraine. Final conclusions are formed within the framework of the investigated issues in scientific work. It is recommended to use medium-term planning as a tool to achieve strategic objectives, as well as to ensure the stability of the budget and reduce the risks of financial failures. However, at the same time, it is emphasized the need for permanent analysis and updating of plans in accordance with changes in the economic and political situation.

**Keywords:** budget, budget planning, budget revenues, medium-term budget planning, short-term budget planning.

**Постановка проблеми.** Дослідницька проблематика даної роботи полягає в аналізі раціональності використання даного методу планування у бюджетній сфері та його можливостях у післявоєнному відновленні України. Проблема полягає у визначенні переваг та недоліків

середньострокового планування державного бюджету, а також в аналізі поточної ситуації в даній сфері.

Крім того, проблема полягає в ідентифікації проблем, які виникають на даний момент у сфері середньострокового планування державного бюджету, та

визначенні перспектив його використання у післявоєнному відновленні України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що середньострокове бюджетне планування є важливою складовою економічної стратегії більшості країн, включаючи Україну. Дослідження Богдана Т. [1], Гей К. [4], Коляди Т. та Гоча І. [6], Кудряшова В. [7] вказують на переваги та ризики впровадження середньострокового бюджетного планування, а також на проблеми, які можуть виникнути під час його імплементації. Дослідження щодо фіскальної консолідації [5], програмно-цільового методу та інших аспектів бюджетної політики [15; 16] також допомагають зрозуміти важливість впровадження середньострокового бюджетного планування для економічного розвитку України.

В цілому слід відмітити, що ключовою проблемою в даній сфері є те, що даний механізм так і не був системно впроваджений в бюджетний процес України. Спочатку через політичні чинники, а на сьогоднішній день значним обмеженням є повномасштабне вторгнення РФ.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження проблем та перспектив використання середньострокового бюджетного планування в Україні на основі аналізу поточної ситуації та останніх наукових досліджень, з урахуванням викликів та потреб української економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Середньострокове бюджетне планування є важливим інструментом управління державними фінансами, який передбачає планування доходів та видатків на період трьох років. Воно дозволяє уникнути короткострокових рішень, сприяє стабільності та передбачуваності бюджетної політики, сприяє підвищенню ефективності витрачання бюджетних коштів, покращує інвестиційний клімат та залучення інвестицій у розвиток економіки. Для еконо-

міки України, середньострокове бюджетне планування є особливо важливим, оскільки дозволяє вирішувати проблеми бюджетної нестабільності, забезпечити стабільність бюджетних доходів, ефективно розподіляти ресурси та забезпечити довгострокову стратегію розвитку економіки країни в умовах нестабільності.

Ключовим документом у сфері середньострокового бюджетного планування є Бюджетна декларація, в рамках якої плануються та прогнозуються ключові показники Державного бюджету на три наступних роки.

Бюджетна декларація на 2022–2024 роки [17] є першою офіційно затвердженою спробою впровадження середньострокового бюджетного планування в Україні.

Ця Декларація є другою спробою підготувати документ на основі нового законодавства про середньострокове бюджетування, ухваленого в грудні 2018 року. Першу Декларацію готувало Міністерство Фінансів в 2019 році, але її не ухвалив уряд враховуючи політичні зміни у країні. У 2020 році уряд не готував Бюджетну декларацію через невизначеність внаслідок пандемії коронавірусу COVID-19, але друга спроба була успішною, Міністерство Фінансів подало декларацію до уряду 14 травня, і вона була затверджена 31 травня [4; 6; 7; 15; 16].

Зважаючи на ці особливості, раціональним буде провести аналіз планових та фактичних показників бюджету в рамках короткострокового планування (підхід що використовувався до 2022 року).

Розглянемо та проаналізуємо динаміку доходів бюджету України за період із 2017 року по 2021 рік включно, для чого скористаємося нижченаведеною діаграмою (рисунок 1), на якій наочним чином візуалізовано дані показники в рамках часового періоду.

Порівняння планових і фактичних показників свідчить про те, що бюджетні доходи в кожному році були вищі за заплановані (крім 2019 року). Зокрема, у 2017 році фактичні доходи перевищили заплановані

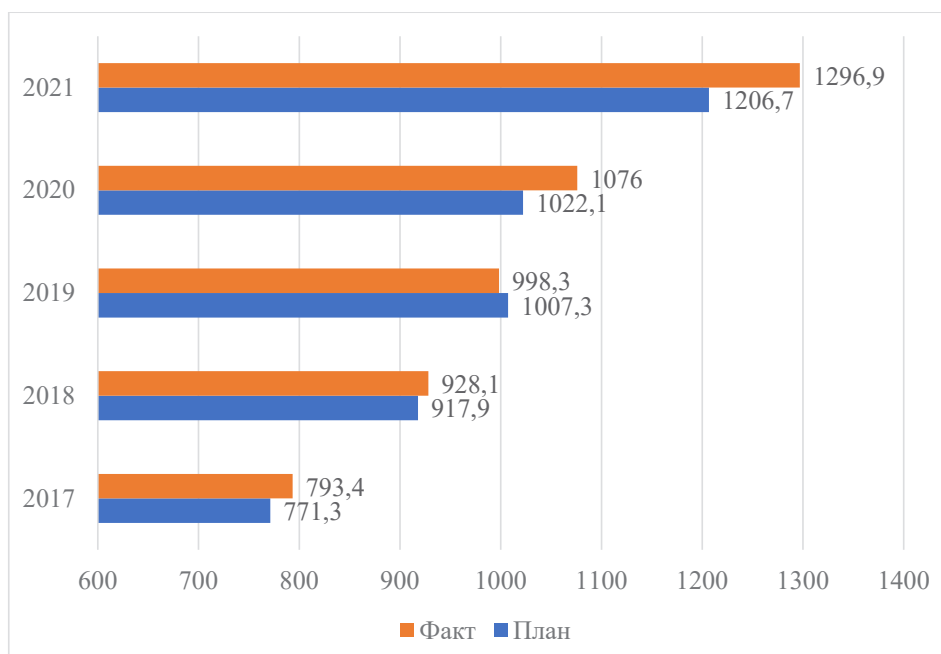


Рисунок 1 – Динаміка доходів бюджету України в 2017–2021 роках в рамках короткострокового планування (млрд гривень)

Джерело: побудовано автором з використанням [2; 8–12]

на 22,1 млрд грн, у 2018 році – на 10,2 млрд грн, а в 2021 році – на 90,2 млрд грн.

Найбільша різниця між плановими та фактичними доходами була в 2020 році, коли фактичні доходи були вищі за планові на 53,9 млрд грн. Таким чином, можна зробити висновок, що короткострокове планування доходів бюджету України було недостатньо точним, і на практиці доходи були вищі за заплановані.

Ключовими причинами в даній сфері є: нестабільний рівень інфляції, та курсу національної валюти, недостатня ефективність планування та прогнозування в рамках бюджетного процесу, та зовнішні чинники (пандемія коронавірусу та війна).

Розглянемо та проаналізуємо динаміку видатків бюджету України за період із 2017 року по 2021 рік включно, для чого скористаємося нижченаведеною діаграмою (рисунок 2), на якій наочним чином візуалізовано дані показники в рамках часового періоду.

З рисунку 2 видно, що фактичні видатки бюджету України в 2017–2019 роках були нижче планових, а в 2020–2021 роках перевищували планові показники. Різниця між плановими і фактичними показниками видатків у 2017 та 2018 роках склала 0,2% та 0,6% відповідно. У 2019 році різниця склала 1,6%, а у 2020 році – 1,4%. Найбільша різниця була у 2021 році – 3,4%. Це було пов'язано зі збільшенням видатків на боротьбу з наслідками пандемії COVID-19, а також з інвестиційними проектами, зокрема з розвитку інфраструктури («Велике будівництво»).

Аналогічним чином проаналізуємо динаміку дефіциту бюджету України за період із 2017 року по 2021 рік включно, для чого скористаємося нижченаведеною діаграмою (рисунок 3), на якій наочним чином візуалізовано дані показники в рамках часового періоду.

На основі вищенаведених даних, можна побачити, що дефіцит бюджету України значно відрізняється від

планових показників. В 2017 році фактичний дефіцит становив 47,9 млрд гривень, тоді як планувалось дефіцит у 77,7 млрд гривень. У 2018 році фактичний дефіцит склав 59,3 млрд гривень, що є меншим за планові показники у 80,6 млрд гривень. У 2019 році дефіцит становив 80,9 млрд гривень, що є меншим за планові показники у 91,1 млрд гривень. Однак, в 2020 та 2021 роках фактичний дефіцит бюджету в значній мірі зріс, що було пов'язано з пандемією COVID-19 та зміною фінансової ситуації в економіці України в цей період.

Аналіз динаміки доходів, видатків та дефіциту бюджету України в рамках короткострокового планування показує, що фактичні показники часто відрізняються від планових. Данна тенденція формує значні загрози в рамках реалізації принципів середньострокового бюджетного планування.

З рисунку 4 видно, що фактичні показники доходів, видатків та дефіциту значно перевищують обидва заплановані рівні, як короткостроковий, так і середньостроковий. Особливо значна розбіжність між планом і фактом спостерігається в графі видатки. Фактичні доходи в 2022 році перевищили короткостроковий план на 40,8%, або на 510 млрд грн, а середньостроковий план на 46,5%, або на 567,9 млрд грн. Фактичні видатки перевищили короткостроковий план на 84,7%, або на 1,24 трлн. грн, а середньостроковий план на 91,1%, або на 1,29 трлн. грн. Фактичний дефіцит перевищив короткостроковий план на 386,9 млрд грн., або на 206,2%, а середньостроковий план на 726,9 млрд грн, або на 386,6%.

Проблематика невідповідності планових та фактичних показників бюджету є однією з найбільш актуальних та складних викликів для економічного розвитку країни. За даними за 2022 рік, фактичні доходи та видатки бюджету значно перевищили як короткостроковий, так і середньостроковий плани, що було обумовлено наступними факторами:

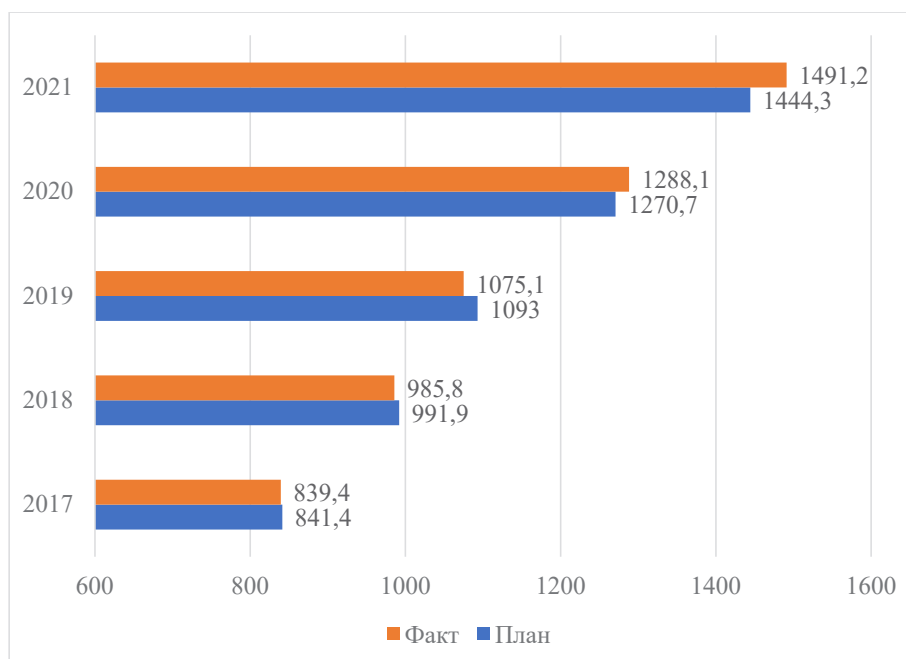
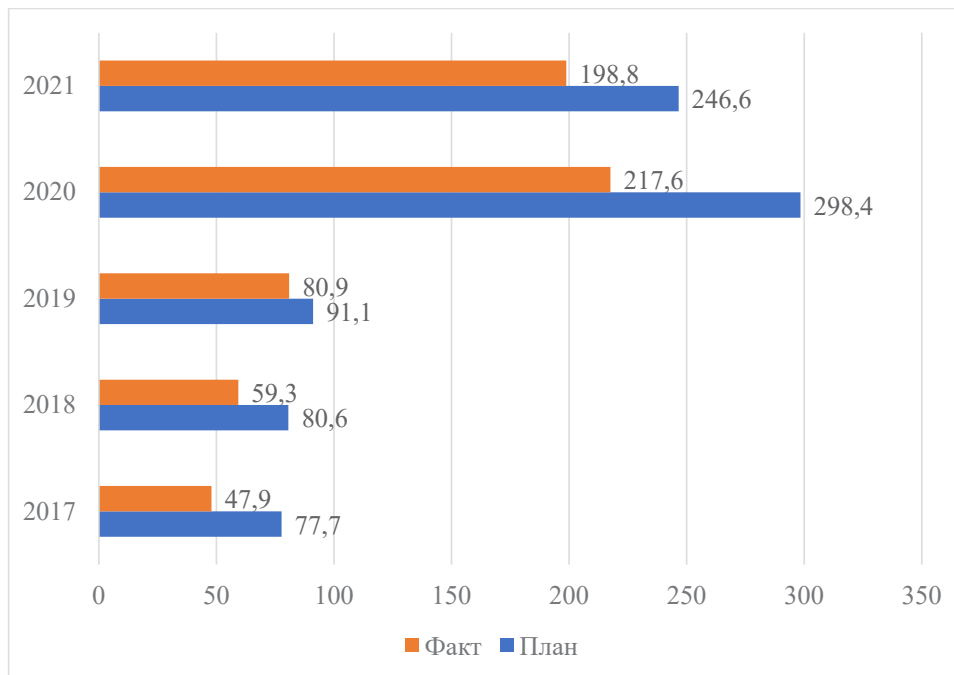


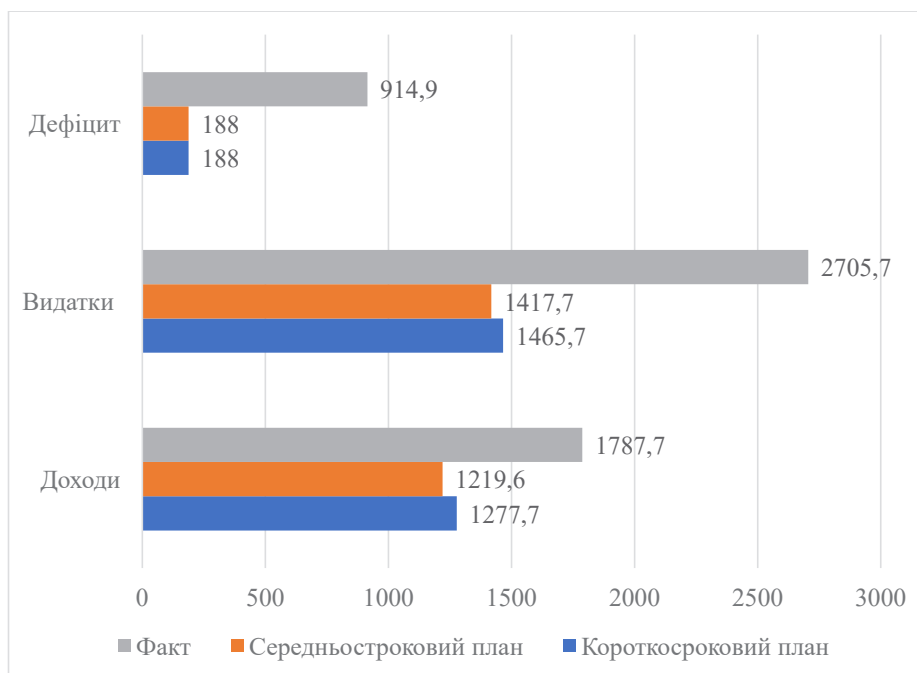
Рисунок 2 – Динаміка видатків бюджету України в 2017–2021 роках в рамках короткострокового планування (млрд гривень)

Джерело: побудовано автором з використанням [2; 8–12]



**Рисунок 3 – Динаміка дефіциту бюджету України в 2017–2021 роках в рамках короткострокового планування (млрд гривень)**

Джерело: побудовано автором з використанням [2; 8–12]



**Рисунок 4 – Динаміка доходів, витраток та дефіциту бюджету України в 2022 році в рамках середньострокового та короткострокового планування (млрд гривень)**

Джерело: побудовано автором з використанням [3; 8–13; 14; 17]

- повномасштабна війна;
- падіння обсягів ВВП;
- падіння рівня ділової активності та експорту;
- відтік населення за кордон та зниження споживчого попиту;
- зниження обсягів капітальних інвестицій, як внутрішніх так і іноземних.

Фактично це дає змогу визначити, що на сьогоденному етапі розвитку економіки України середньострокове планування не є ефективним механізмом в рамках бюджетної політики держави, через зачну нестабільність розвитку економіки України в умовах війни та потенційної світової інфляційної кризи. Крім того слід відмітити, що і короткострокове планування в умовах

зовнішніх чинників не є достатньо ефективним в рамках планування бюджету на наступний рік.

На даний момент можна зробити висновок, що середньострокове планування не є ефективним у контексті державного бюджету України. Ключовою проблемою є зростання дефіциту, яке свідчить про неефективне використання коштів та погане управління фінансовими ресурсами. Це може призвести до зменшення інвестицій та зростання боргу, що стане на шляху економічного зростання країни. Крім того, нестабільність фінансової ситуації може спричинити необхідність зменшення соціальних витрат та інших важливих напрямів розвитку, що може призвести до загострення економічних та соціальних проблем. Тому потрібно знайти ефективні способи розв'язання проблеми зростання дефіциту та поліпшити управління фінансовими ресурсами в рамках державного бюджету.

Враховуючи дослідницьку проблематику даної наукової статті, слід також відмітити, що в рамках повоєнного відновлення економіки України, також існують значні проблеми у сфері ефективності реалізації принципів середньострокового планування до яких слід віднести:

- потенційно значне зростання боргових зобов'язань;
- нестабільність загального розвитку глобальної економіки;
- відсутність розуміння підсумків війни (соціальних, політичних, економічних, фінансових);
- значні руйнування інфраструктури, та необхідність значних коштів для їх відновлення;
- потенційна загроза «неповернення» частки біженців, після війни, що призведе до скорочення населення в країні, та зменшить соціально-економічний потенціал країни.

Повоєнне відновлення України є викликом для ефективного середньострокового планування бюджету. Принципи планування потребують стабільного економічного та фінансового середовища, але нині країна стикається з проблемами боргових зобов'язань, невизначеністю майбутнього розвитку глобальної економіки та потребою у відновленні інфраструктури. Крім того, війна призвела до значного скорочення населення, що зменшить соціально-економічний потенціал країни. Таким чином, впровадження середньострокового планування бюджету України в рамках повоєнного відновлення вимагає системного підходу до вирішення проблем і врахування невизначеності майбутнього.

**Висновки.** Як підсумок даної науково-дослідної статті можна зробити наступні висновки:

1. Середньострокове бюджетне планування є важливим інструментом для досягнення фінансової стабільності та розвитку держави. Цей підхід дозволяє планувати видатки та доходи на період більше, ніж 1 рік, що дозволяє враховувати довгострокові потреби економіки та суспільства.

2. Незважаючи на важливість середньострокового бюджетного планування, його використання на сучасному етапі розвитку України є проблематичним. Основні проблеми пов'язані зі складністю прогнозування економічних показників та виконання планових показників.

3. Використання середньострокового бюджетного планування є важливим елементом відновлення економіки та суспільства після війни. Однак, цей підхід може бути ускладненим незважаючи на потребу в довгострокових планах та врахуванні наслідків війни, таких як зростання боргових зобов'язань та зменшення соціально-економічного потенціалу країни.

#### Бібліографічний список:

1. Богдан Т. Трансформація державних фінансів: світові процеси та виклики для України. *Глобальні дослідження. Інститут Гроуфорда*. 2021. № 3. URL: <https://www.growford.org.ua/research/transformatiya-derzhavnyh-finansiv-svitovi-protsesy-ta-vyklyku-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 14.04.2023).
2. Бюджет України – 2021: статистичний збірник. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Budget\\_of\\_Ukraine\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf) (дата звернення: 14.04.2023).
3. Бюджет України – 2022: статистичний збірник. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538) (дата звернення: 14.04.2023).
4. Гей К. Аналіз переваг та ризиків впровадження механізму середньострокового бюджетного планування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2022. № 2(74). С. 250–254.
5. Єфименко Т.І., Гасанов С.С., Кудряшов В.П. Фіскальна консолідація в контексті антикризового регулювання. *Фінанси України*. 2013. № 2. С. 7–20.
6. Коляда Т.А., Гоч І.В. Особливості середньострокового бюджетного планування в Україні в умовах пандемії COVID-19. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 26–30.
7. Кудряшов В. П. Імплементация фискальных правил у середньострокове бюджетне планування. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 2. С. 5–23.
8. Про Державний бюджет України на 2017 рік : Закон України; Бюджет, розподіл, Перелік від 21.12.2016 № 1801-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
9. Про Державний бюджет України на 2018 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 07.12.2017 № 2246-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
10. Про Державний бюджет України на 2019 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 23.11.2018 № 2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
11. Про Державний бюджет України на 2020 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 14.11.2019 № 294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
12. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 15.12.2020 № 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
13. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України; Бюджет, Розподіл, Перелік від 02.12.2021 № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
14. Проект Державного Бюджету України на 2022 рік. URL: <http://surl.li/hyxsh> (дата звернення: 14.04.2023).
15. Романенко С. Правові аспекти середньострокового бюджетного планування з використанням програмно-цільового методу. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2019. № 4. С. 106–115.
16. Тимошенко М.В. Перспективи запровадження середньострокового бюджетного планування на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 21–26.

17. Фінансово-економічне обґрунтування до Бюджетної декларації на 2022-2024 роки. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A4%D1%96%D0%BD-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%20%D0%91%D0%94%2022-24.pdf> (дата звернення: 14.04.2023).

#### References:

1. Bohdan T. (2021) Transformatsiia derzhavnykh finansiv: svitovi protsesy ta vyklyky dlia Ukrainy [Transformation of Public Finance: Global Processes and Challenges for Ukraine]. *Hlobalni doslidzhennia. Instytut Hrouforda*, no. 3. Available at: <https://www.growford.org.ua/research/transformatsiya-derzhavnykh-finsansiv-svitovi-protsesy-ta-vyklyky-dlya-ukrainy/> (accessed April 14, 2023).
2. Biudzhnet Ukrainy – 2021 [Budget of Ukraine – 2021]: statystychnyi zbirnyk (2021). Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Budget\\_of\\_Ukraine\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf) (accessed April 14, 2023).
3. Biudzhnet Ukrainy – 2022 [Budget of Ukraine – 2022]: statystychnyi zbirnyk (2022). Available at: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538) (accessed April 14, 2023).
4. Hei K. (2022) Analiz perevah ta ryzykiv vprovadzhennia mekhanizmu serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia v Ukraini [Analysis of the benefits and risks of implementing a medium-term budget planning mechanism in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, no. 2(74), pp. 250–254.
5. Iefymenko T.I., Hasanov S.S. & Kudriashov V.P. (2013) Fiskalna konsolidatsiia v konteksti antykrizovoho rehuliuвання [Fiscal consolidation in the context of crisis management]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 7–20.
6. Koliada T.A. & Hoch I.V. (2020) Osoblyvosti serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia v Ukraini v umovakh pandemii COVID-19 [Peculiarities of medium-term budget planning in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 161, pp. 26–30.
7. Kudriashov V. P. (2020) Implementatsiia fiskalnykh pravyl u serednostrokovoe biudzhethne planuvannia [Implementation of fiscal rules in medium-term budget planning]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 2, pp. 5–23.
8. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2017 rik: Zakon Ukrainy; Biudzhnet, rozpodil, Perelik vid 21.12.2016 No. 1801-VIII [On the State Budget of Ukraine for 2017: Law of Ukraine; Budget, distribution, List of 21.12.2016 No. 1801-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19#Text> (accessed April 14, 2023).
9. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2018 rik : Zakon Ukrainy; Biudzhnet, Rozpodil, Perelik vid 07.12.2017 No. 2246-VIII [On the State Budget of Ukraine for 2018: Law of Ukraine; Budget, Distribution, List of 07.12.2017 No. 2246-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text> (accessed April 14, 2023).
10. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2019 rik : Zakon Ukrainy; Biudzhnet, Rozpodil, Perelik vid 23.11.2018 No. 2629-VIII [On the State Budget of Ukraine for 2019: Law of Ukraine; Budget, Allocation, List of 23.11.2018 No. 2629-VIII.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text> (accessed April 14, 2023).
11. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2020 rik : Zakon Ukrainy; Biudzhnet, Rozpodil, Perelik vid 14.11.2019 No. 294-IX [On the State Budget of Ukraine for 2020: Law of Ukraine; Budget, Allocation, List of 14.11.2019 No. 294-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (accessed April 14, 2023).
12. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2021 rik : Zakon Ukrainy; Biudzhnet, Rozpodil, Perelik vid 15.12.2020 No. 1082-IX [On the State Budget of Ukraine for 2021: Law of Ukraine; Budget, Allocation, List of 15.12.2020 No. 1082-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (accessed April 14, 2023).
13. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2022 rik : Zakon Ukrainy; Biudzhnet, Rozpodil, Perelik vid 02.12.2021 No. 1928-IX [On the State Budget of Ukraine for 2022: Law of Ukraine; Budget, Distribution, List of 02.12.2021 No. 1928-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (accessed April 14, 2023).
14. Proekt Derzhavnogo Biudzhetu Ukrainy na 2022 rik [Draft State Budget of Ukraine for 2022]. Available at: <http://surl.li/hyxsh> (accessed April 14, 2023).
15. Romanenko Ye. (2019) Pravovi aspekty serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia z vykorystanniam prohramno-tsilovoho metodu [Legal aspects of medium-term budget planning using the program-target method]. *Visnyk Penitentsiarnoi asotsiatsii Ukrainy*, no. 4, pp. 106–115.
16. Tymoshenko M. V. (2020) Perspektyvy zaprovadzhennia serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Prospects for the introduction of medium-term budget planning at the present stage of economic development of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 21–26.
17. Finansovo-ekonomichne obgruntuвання do Biudzhethnoi deklaratsii na 2022–2024 roky [Financial and economic rationale for the Budget Declaration for 2022–2024]. Available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A4%D1%96%D0%BD-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%20%D0%91%D0%94%2022-24.pdf> (accessed April 14, 2023).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2023

УДК 339

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-10>**Харчук О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

**Olena Kharchuk**

State University of Infrastructure and Technologies

**Колотвін Р.Ю.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2481-4009>

**Roman Kolotvin**

State University of Infrastructure and Technologies

## ЛОГІСТИЧНІ ПРОБЛЕМИ В УКРАЇНІ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНОСІЯМИ В ПЕРІОД 2021–2023 РОКІВ

### LOGISTICS PROBLEMS IN UKRAINE REGARDING ENERGY SUPPLY IN THE PERIOD OF 2021–2023

**Анотація.** В статті розкрито необхідність визначення логістичних проблем в Україні щодо забезпечення енергоносіями в період воєнного стану, охоплюючи період 2021–2023 років. Приведені дані «Консалтингової групи А-95» щодо споживання в Україні бензину, дизельного пального та скрапленого газу в 2021 році. Проаналізовані країни-імпортери скрапленого газу в Україні в 2021 році, виробництво та імпорту бензину й дизельного пального за цей же період. Визначені основні логістичні проблеми із-за російських ракетних атак в Україні щодо забезпечення енергоносіями: це неможливість накопичення великої кількості ресурсів на нафтобазах, так як є великий ризик втрати ресурсу та із збільшенням ресурсу на зберіганні, збільшується кількість заморожених фінансів у постачальника. Визначено, що змінились логістичні шляхи і всередині країни, оскільки тепер доставку пального (із-за блокування країною-агресором морських портів) до всіх областей України доводиться здійснювати тільки із Західних кордонів залізничним та автомобільним транспортом. Розглянутий Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який розкриває особливості оподаткування акцизним податком підакцизних товарів в період воєнних дій. Визначено, що завезення нафтопродуктів в Україну автомобільним транспортом є найбільш економічно не вигідним способом логістики, хоча в сучасних реаліях являється одним із головних видів транспортування. Наведені основні проблеми, які суттєво затримують імпорту нафтопродуктів в Україну, це: великі затримки при проходженні кордону та довготривалий процес розмитнення нафтопродуктів. Визначено, що вирішення першої проблеми можливе через впровадження послуги запису до електронної черги для перетину кордону водіяма вантажівок «eЧерга», що дасть можливість знизити навантаження на митні пости, знизити факт людського впливу та дати можливість як постачальникам, так і перевізникам заздалегідь планувати рейси. Вирішення другої проблеми можливе через проведення реорганізації митних структур, збільшення кількості працівників та посилення контролю за діяльністю митних органів з боку контролюючих органів Держави. Визначено, що Україні сьогодні потрібна інтеграція в паливну сферу Європейського Союзу для забезпечення безперебійного постачання палива та відбудова й подальший розвиток нафтопереробної сфери в самій країні.

**Ключові слова:** логістична система, Україна, енергоносії, країни-імпортери, забезпечення, адаптивне управління, підприємство.

*Annotation.* The article reveals the need to identify logistical problems in Ukraine regarding the provision of energy carriers during the period of martial law, covering the period of 2021–2023. The data of the "A-95 Consulting Group" regarding the consumption of gasoline, diesel fuel and liquefied gas in Ukraine in 2021 are given. The analyzed countries-importers of liquefied gas in Ukraine in 2021, production and import of gasoline and diesel fuel for the same period. The main logistical problems due to the Russian missile attacks in Ukraine regarding the provision of energy carriers have been identified: it is the impossibility of accumulating a large amount of resources at oil depots, as there is a high risk of resource loss and with an increase in the resource in storage, the amount of frozen finances of the supplier increases. It was determined that the logistics routes inside the country have also changed, since now fuel delivery (due to the blocking of sea ports by the aggressor country) to all regions of Ukraine has to be carried out only from the Western borders by rail and road transport. The considered Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms for the period of martial law", which discloses the peculiarities of taxation of excise goods with excise tax during the period of military operations. It was determined that the importation of petroleum products into Ukraine by road transport is the most economical an unprofitable method of logistics, although in modern realities it is one of the main types of transportation. The main problems that significantly delay the import of petroleum products to Ukraine are: long delays when crossing the border and the long process of customs clearance of petroleum products. It was determined that the solution to the first problem is possible through the introduction of the eCherga truck driver registration service for crossing the border, which will make it



possible to reduce the burden on customs posts, reduce the fact of human influence and enable both suppliers and carriers to plan flights in advance. The solution to the second problem is possible through the reorganization of customs structures, increasing the number of employees and strengthening control over the activities of customs bodies by the state control bodies. It was determined that Ukraine today needs integration into the fuel sphere of the European Union to ensure uninterrupted fuel supply and the reconstruction and further development of the oil refining sphere in the country itself.

**Keywords:** logistics system, Ukraine, energy carriers, importing countries, supply, adaptive management, enterprise.

**Постановка проблеми.** За даними Мінекономіки України, з 24.02.2022 року Україна втратила не тільки мирне небо над головою, а і зовнішні поставки ринку нафтопродуктів (97%). Більшість пального було імпортоване до України з країн-агресорів Росії та Білорусії і логістичні шляхи стали неможливими. Тому Україні потрібно виявити проблеми щодо налагодження логістичної системи енергоносіїв та знайти шляхи їх вирішення в найкоротший термін [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань управління логістичним забезпеченням підприємств різного спрямування (промислової логістики, контролінгу логістики, забезпечення закупками та запасами підприємств тощо) займалося безліч вчених-науковців, серед яких можна відзначити: Окландера М.А., Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєву Г.Л., Бандирську О.В., Ваховську М.Ю., Гетьман О.О., Железняк В.Ю., Кальченко А.Г., Карпа І.М., Комарницького І.М., Тридід О.М., Танькова К.М., Колодизєву Т.О.

Стосовно проблем використання логістичних підходів в енергетичній сфері, то це роботи таких науковців, як Дудко В.Б. й Шевченко О.М., які розкривають проблеми логістичної системи енергетичного аспекту як додатковий критерій управління мікрологістичним матеріальним потоком; Яковоу Е., Карагіаннідіс А, Влачос Д., Тока А., Маламакіс А. – розглядали загальні аспекти управління ланцюгами постачань в галузі конвертації біомаси в енергію; Мілінчук М. – висловлює важливість створення добре функціонуючої логістичної системи для енергоносіїв з метою зниження витрат; Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Г., Сменковський А.Ю., Рябцев Г.Л., Завгородня С.П. – розглядають питання щодо системного аналізу та стратегічного планування енергетичної безпеки України та інші.

Проте логістичні проблеми України щодо забезпечення енергоносіями в період воєнного стану залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого аналізу та розкриття.

**Метою** дослідження є визначення логістичних проблем в Україні щодо забезпечення енергоносіями в період воєнного стану та розробка шляхів їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В період до початку повномасштабного вторгнення паливний ринок України був доволі багатограним як в плані країн, з яких відбувалися поставки, так і транспортних маршрутів, якими паливо потрапляло в Україну.

За даними «Консалтингової групи А-95», у 2021 році в Україні спожили 2,39 млн т бензину та 8,1 млн т дизельного пального [2].

Щодо газу, у 2021 році частка скрапленого газу на ринку моторних палив досягала 16%. В 2019 році більше третью частини автомобілів в Україні обладнані газовими установками (ГБО) при використанні скрапленого вуглеводного газу. За даними «Консалтингової групи А-95», обсяг ринку скрапленого вуглеводного газу (LPG) у 2021 році склав 1,96 млн тонн і в порівнянні з 2020 роком споживання було зменшене на 15 тис тонн. Частка його імпорту в Україні становила 80%, внутрішнє виробництво – 20% [3].

Найбільший виробник автогазу в Україні – Шебелінський газопереробний завод (ГПЗ), оператором якого є державна компанія Укргазвидобування, що входить в склад НАК «Нафтогаз України».

В Україну в 2021 році було поставлено 1,6 млн тонн вуглеводного газу, що має такі ж обсяги, що і в 2020 році (рис. 1).

Відповідно статистичним даним митниці України, найбільшу частину обсягу LPG склали нафтогазопереробні заводи країни агресора – Росії, що контролювали 30% ринку зрідженого газу України. В 2020 році РФ поставила 653 тис тонн скрапленого газу, а в 2021 році обсяги імпорту були зменшені на 11 % при контролю 40% цих обсягів.

Країна Білорусь, що підтримує країну-агресора, в 2020 році за обсягами поставок скрапленого газу в Україну, тримала контроль 17% українського ринку,

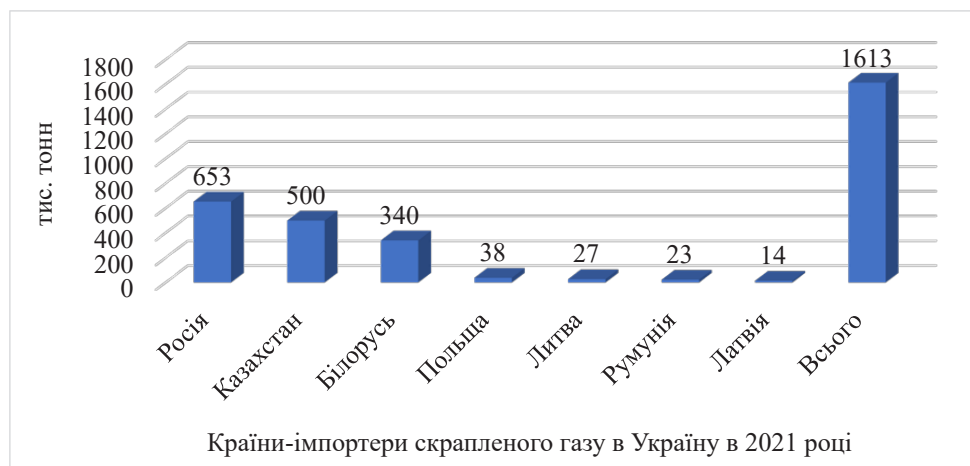


Рисунок 1 – Країни-імпортери скрапленого газу в Україні в 2021 році

а в 2021 році імпорт зменшився на 5% і становив 340 тис тонн (тобто 20% всього імпорту).

Також скраплений газ в Україну постачав Казахстан, який збільшив за рік обсяги поставок на 30% і в 2021 році імпорт склав 500 тис тонн (тобто 31%). 102 тис тонн було імпортовано в Україну з європейських країн: Польщі, Литви, Румунії та Литви і за результатами 2021 року вони мали 5% українського ринку LPG [3].

Говорячи про бензин, 46% пального були виготовлені в Україні, 42% імпортовані з Білорусі, 11% – з Литви, 1% – з решти країн (рис. 2).

Ринок дизельного пального дещо інший: 14% виробляли в Україні, 37% імпортували з Білорусі, 26% – з Росії, 8% – з Литви, 15% – з решти країн (рис. 3) [2]. Тобто, лівову частку паливного ринку України займали країни, що наразі є ворожими.

А тому з початком війни ситуація докорінно змінилась. Це стосується і зміни вектору у пошуку країн-імпортерів пального в Україну, так і в структурі логістичних маршрутів потрапляння цього палива в країну (рис. 4).

Почався пошук нових шляхів потрапляння палива в Україну і найбільш реальним шляхом вирішення питання дефіциту була зміна напряму в сторону країн Європейського Союзу.

З березня 2022 р. по грудень 2022 р., за попередніми даними імпортерів, до України було імпортовано майже 6 млн т нафтопродуктів (бензини, дизпальне та скраплений газ). Підраховано, що на поставки з Польщі прийшлося 38,92%, а з Румунії – 34,51%. Ще 26,07% було імпортовано з Молдови, Угорщини та Словаччини [4].

Така ж ситуація зберіглась і в 2023 році. Варто зазначити, що не обов'язково саме ці країни є виробни-

ками палива, звісно значна частина ресурсу проходила через зазначені країни транзитом, а географія саме країн-виробників значно ширша.

До війни паливо потрапляло в Україну в основному великими партіями: по трубопроводах (російське дизпаливо), морем чи залізницею (в основному, це нафтопродукти білоруського виробництва). Паливно-мастильні матеріали зберігали в великих обсягах на розташованих по всій країні нафтобазах, а потім, автотранспортом (бензовозами) розвозили по заправних станціях.

Як показала практика, така схема логістичних процесів була добре налагоджена та мала найбільшу економічну вигоду, оскільки вартість транспортування залізничним шляхом, морем або трубопроводом є значно дешевшим за транспортування автотранспортом. При такій схемі, бензовози, по суті, використовувались тільки для дрібного гурту в середині країни.

Оскільки нафтобази стали однією з головних цілей російських ракетних атак, виникла одна з основних логістичних проблем, а саме неможливість накопичення великої кількості ресурсів на нафтобазах.

По-перше, це великий ризик втрати ресурсу внаслідок атак, по-друге, чим більше ресурсу знаходиться на зберіганні, тим вищий обсяг заморожених фінансів у постачальника.

Також, оскільки українські морські порти в Чорному та Азовському морях заблоковані російськими військовими, а порти в руслі Дунаю не мають великих потужностей для перевалки нафтопродуктів, основним способом постачання в Україну залишається залізничний та автомобільний транспорт. Крім того, різниця в стандартній ширині залізничних колій в Україні та країнах Європи створює ще більше перепон для великих партійних поставок.

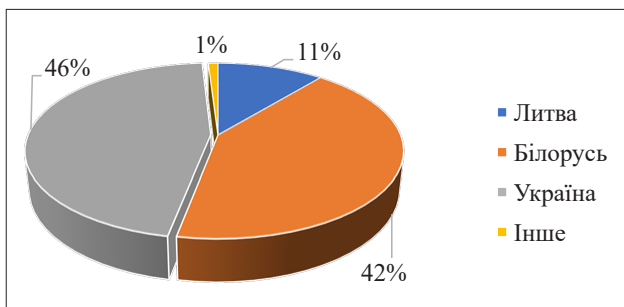


Рисунок 2 – Виробництво в Україні та імпорт бензину з країн-імпортерів у 2021 році

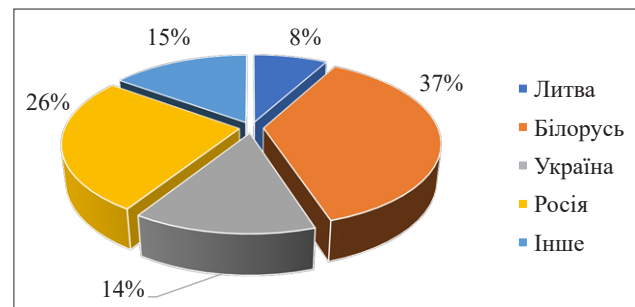


Рисунок 3 – Виробництво в Україні та імпорт дизельного пального з країн-імпортерів у 2021 році

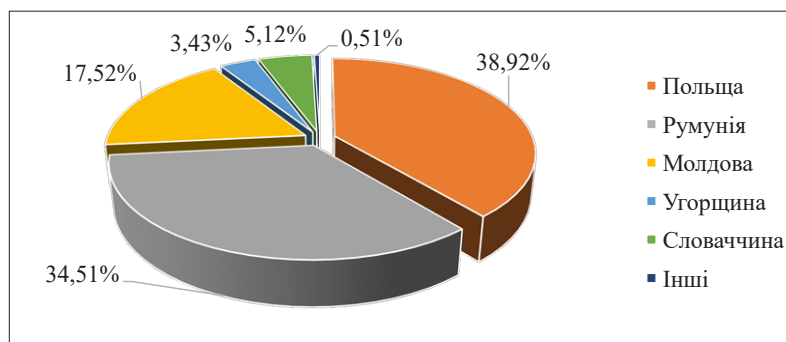


Рисунок 4 – Країни-імпортери пального (бензин, ДП, LPG) України під час війни 2022 р.

Перевантаження «Укрзалізниці» перевезеннями не нафтопродуктів теж має свої наслідки: змінились логістичні шляхи і всередині країни, оскільки тепер доставку пального до всіх областей України доводиться здійснювати тільки з Західних кордонів.

Забезпечення держави енергоносіями, в необхідному для функціонування всіх напрямів промисловості об'ємі, є стратегічною задачею як для функціонування економіки країни, так і для підтримання її обороноздатності.

Вже з початком повномасштабного вторгнення і проблемою дефіциту палива, що виникла – Державою було прийняте одне з перших рішень – рішення зменшити податкове навантаження на паливну сферу. Так, на початку війни влада внесла зміни до Податкового кодексу України, а саме Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120-IX (далі – Закон № 2120-IX), передбачивши особливості оподаткування акцизним податком підакцизних товарів в умовах воєнного стану.

До початку повномасштабного вторгнення акцизний податок на LPG складав 52 євро за 1000 літрів, на бензин – 213,5 євро, на дизтопливо – 139, 5 євро на 1000 л [5].

Таким чином, у березні 2022 року було скасовано акцизний податок, який існував до 24 лютого, а податок на додану вартість (ПДВ) було зменшено з 20 до 7 відсотків. Цими діями влада, по-перше, знизила, хоч і не суттєво, ціни на паливо, що різко стрибнули в гору в умовах ажіотажу, та зростаючого дефіциту, по-друге, диверсифікувала ринок. Тобто, зменшення податкового навантаження дало можливість «вийти у світ» великій кількості невеликих імпортерів, які паралельно з великими мережами почали наповнювати український ринок паливом.

Зі стабілізацією ринку та частковим подоланням паливної кризи у вересні 2022 року було введено пільгові ставки акцизного збору які склали:

- бензин: 100 євро за 1000 літрів;
- дизель: 100 євро за 1000 літрів;
- газ: 52 євро за 1000 літрів.

При цьому ставку ПДВ залишили на рівні 7%.

Такі ставки будуть діяти до кінця військового стану, але не пізніше 01 липня 2023 року. Після цього планується, що ставка ПДВ повернеться до 20%, якою вона була до запровадження пільг у березні 2022 року, а акцизи – до 213 євро та 139,5 євро за 1000 л на бензин і дизель відповідно [6].

Що стосується логістики, то беручи до уваги той факт, що все ж завезення нафтопродуктів в Україну автомобільним транспортом є хоч і найбільш економічно не вигідним, проте найбільш доступним в сучасних реаліях, необхідно створювати максимально сприятливі умови для здійснення таких поставок до поки не будуть створені реальні, більш економічно вигідні логістичні рішення, на пошук яких можуть піти роки.

Станом на початок війни дійсно існував дефіцит цистерн та бензовозів, проте станом на 2023 рік такого дефіциту майже не існує. Основні проблеми, які існують наразі і які суттєво затримують потрапляння нафтопродуктів в Україну таким способом, це:

- великі затримки при проходженні кордону;
- довготривалий процес розмитнення нафтопродуктів.

Що до першої проблеми, вона пов'язана з пропускною спроможністю митних пропусків. 8 травня 2023 року на 16 пунктах пропуску стартувала послуга запису до електронної черги для перетину кордону водіяма вантажівок «eЧерга». Таке нововведення повинно було знизити навантаження на митні пости, знизити факт людського впливу та дати можливість як постачальникам, так і перевізникам заздалегідь планувати рейси. Фактично зараз це створило додаткову перепону, адже черги тільки збільшились. Станом на 15 травня 2023 року в онлайн-черзі на перетин кордону очікувало біля 12 тисяч вантажівок [7]. В цілому дане рішення є перспективним. Дослідивши проект «eЧерга» можна зробити висновок, що потрібен деякий перехідний період для того, щоб воно принесло бажаний ефект.

Що ж стосується другої проблеми, це пов'язано з недостатньою кількістю працівників енергетичних митниць, що сповільнює процес розмитнення при великій завантаженості, а також упереджене ставлення до окремих імпортерів з «невдомих причин» та цілеспрямовані затримки розмитнення товарів, факти чого, на жаль, досі існують. В даному випадку, вирішення цієї проблеми вбачається тільки в проведенні реорганізації митних структур, збільшенні кількості працівників, та збільшенні контролю за діяльністю митних органів з боку контролюючих органів Держави.

Поки наша країна не знаходиться в повній безпеці від ракетних атак Росії – не є доцільним інвестувати значні кошти в відбудову та подальший розвиток нафтопереробної сфери, відбудови нафтосховищ та іншого.

В сьогоденнішніх реаліях Україні необхідно провести інтеграцію в паливну сферу Європейського Союзу задля забезпечення безперервного постачання палива в Україну. Не можна не зазначити, що це серйозний процес і для самого Європейського Союзу, якому потрібно провести реорганізацію всієї сфери та збільшити потужності задля задоволення потреб такого великого споживача як Україна.

Проте варто також вже сьогодні готувати необхідне підґрунтя для відбудови та розвитку нафтопереробної сфери в самій Країні. Це стосується і накопичення необхідних коштів, залучення інвесторів, підготовка проектів та інше, для того щоб в момент створення безпечних умов вже терміново починати процеси відбудови та створення нових промислових потужностей, а не ще роками готувати необхідні умови. Теж саме стосується і логістики нафтопродуктів.

**Висновки.** Отже, варто зазначити, що Україні через початок війни довелося почати повністю перебудовувати систему забезпечення нафтопродуктами. Станом на першу половину 2023 року спостерігається, що гострого дефіциту в нафтопродуктах не має. Це означає, що рішення як зі сторони приватних імпортерів, так і рішення зі сторони держави мали позитивний ефект

На жаль, логістична система і джерела постачання які існують на сьогодні, є доволі хиткими і залежать від багатьох факторів. Це означає, що як мінімум необхідно вирішити проблеми, які описані вище, а в перспективі – створювати додаткові умови, які будуть сприяти зміцненню енергетичної безпеки України.

**Бібліографічний список:**

1. Україна перебудовує систему забезпечення нафтопродуктами. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/novyi-rynok-palnoho-pytannia-lyshe-za-lohistrykoiu>
2. Економіка під час війни. URL: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/03/Economy-War\\_03.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/03/Economy-War_03.pdf)
3. Хто поставляє скраплений газ в Україну. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3313501/hto\\_postavlyaye\\_skraplenyyi\\_gaz\\_v\\_ukrayinu](https://biz.censor.net/resonance/3313501/hto_postavlyaye_skraplenyyi_gaz_v_ukrayinu)
4. Польща та Румунія забезпечили 73,4% поставок пального до України під час війни. URL: <https://www.nefterynok.info/novosti/polscha-ta-rumunya-zabezpechili-734-postavok-palnogo-do-ukrani-pd-chas-vyni>
5. Податковий кодекс України (пп. 215.3.1). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n5483>
6. Акцизний податок на пальне – 2022/2023. URL: [https://uz.ligazakon.ua/magazine\\_article/EA016301](https://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA016301)
7. Електронна черга для перетину кордону запрацювала на 16 пунктах пропуску. URL: <https://suspilne.media/476638-elektronna-cerga-dla-peretinu-kordonu-zpracuvava-na-16-punktah-propusku/>

**References:**

1. Ukraina perebudovuiє systemu zabezpechennia naftoproduktamy [Ukraine is rebuilding its oil supply system]. Available at: <https://ua-energy.org/uk/posts/novyi-rynok-palnoho-pytannia-lyshe-za-lohistrykoiu>
2. Ekonomika pid chas viyny [Economy during the war]. Available at: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/03/Economy-War\\_03.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/03/Economy-War_03.pdf)
3. Khto postavlyaye skraplenyy gaz v Ukrayinu [Who supplies liquefied gas to Ukraine]. Available at: [https://biz.censor.net/resonance/3313501/hto\\_postavlyaye\\_skraplenyyi\\_gaz\\_v\\_ukrayinu](https://biz.censor.net/resonance/3313501/hto_postavlyaye_skraplenyyi_gaz_v_ukrayinu)
4. Pol'shcha ta Rumuniya zabezpechyly 73,4% postavok pal'noho do Ukrayiny pid chas viyny [Poland and Romania provided 73.4% of fuel supplies to Ukraine during the war]. Available at: <https://www.nefterynok.info/novosti/polscha-ta-rumunya-zabezpechili-734-postavok-palnogo-do-ukrani-pd-chas-vyni>
5. Podatkovyy kodeks Ukrayiny (pp. 215.3.1) [Tax Code of Ukraine (pp. 215.3.1)]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n5483>
6. Aktsyznyy podatok na pal'ne – 2022/2023 [Excise tax on fuel – 2022/2023]. Available at: [https://uz.ligazakon.ua/magazine\\_article/EA016301](https://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA016301)
7. Elektronna cherha dlya peretynu kordonu zapratsyuvava na 16 punktah propusku [The electronic queue for crossing the border has become operational at 16 checkpoints]. Available at: <https://suspilne.media/476638-elektronna-cerga-dla-peretinu-kordonu-zpracuvava-na-16-punktah-propusku/>

*Стаття надійшла до редакції 11.06.2023*

УДК 640.432:64.011.4(082)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-11>**Церклевич В.С.**кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі,  
логістики і готельно-ресторанної справи,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Viktoriia Tserklevych**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Діль А.В.**старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі,  
логістики і готельно-ресторанної справи,Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут;  
співзасновниця та співвласниця ЗРГ «Ресторація Шпігеля», м. Хмельницький**Anna Dill**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute;

co-founder and co-owner of RBE "Spiegel's Restaurant", Khmelnytsky

**Блаута А.В.**

бренд шеф ресторанів «Ресторація Шпігеля»,

«Південна Брама», «Діоскурі»,

номінант рейтингу «Топ-100 кращих кухарів України» (2020 р.);

засновник та викладач в кулінарній школі «Кулінарна майстерня А 2»,  
дослідник і промоутер гастрономічної культури Поділля, м. Хмельницький**Artem Blauta**

Brand Chef of Restaurants Spiegel's Restaurant,

Pivdenna Brama, Dioskuri,

Nominee of the Rating "Top 100 best chefs of Ukraine" (2020);

Founder and Teacher at Culinary School "Culinary workshop A 2",

Researcher and Promoter of Gastronomic Culture of Podillia, Khmelnytskyi

**Діль М.В.**

магістр,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Mykhailo Dill**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## ІННОВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ РЕСТОРАНУ РЕГІОНАЛЬНОЇ КУХНІ ПОДІЛЛЯ: КЕЙС «РЕСТОРАЦІЇ ШПІГЕЛЯ»

### INNOVATIVE COMPONENTS OF THE PROMOTION STRATEGY OF THE RESTAURANT OF THE REGIONAL CUISINE OF PODILLA: THE CASE OF SPIEGEL RESTAURANT

*Анотація.* В статті представлено теоретико-методичні узагальнення результатів дослідження кейсу зі стратегії просування українського закладу ресторанного господарства, що працює в ніші «local food». Схарактеризовано місію ресторанів регіональної кухні, місцевої їжі як базових об'єктів гастрономічного туризму, обґрунтовано виключну роль бренд-шефів в управлінні промоцією закладу ресторанного господарства. Аргументовано доведено (за результатами аналізу: витрат на їжу в загальній структурі витрат туристичної подорожі; питомої ваги гастрономії; рестораних рейтингів і премій, зокрема «The World's 50 Best Restaurants»), що місцева (локальна, регіональна) кухня є світовим трендом розвитку ресторанного бізнесу першої чверті XXI ст. Представлено авторські визначення дефініцій: «гастрономічний туризм» (споживацько-чуттєвий та елітний сенси), гастрономічний бренд, «місцева їжа». Окреслено науково-методичні засади просування закладу ресторанного господарства в контексті реалізації стратегії управління. Представлено кейс з управління просуванням українського закладу ресторанного господарства («Ресторація Шпігеля», місто Хмельницький), що працює в ніші «local food». Схарактеризовано змістове наповнення базових компонентів управлінської стратегії закладу ресторанного господарства. Представлено інноваційні складові концепції промоції: 1) робота з ресторанним продуктом: кулінарна інноватика, гастрономічні бренди і спеціальтети; 2) науково-просвітницький, академічний; 3) соціальне партнерство, професійні рефлексії. Доведено ефективність концепції просування, побудованої на синергетичній взаємодії інноваційних компонентів: 1) пошук, дослідження, введення в ресторанне меню страв – регіональних

гастрономічних спеціалітетів, 2) створення нових гастрономічних спеціалітетів, просування страв-гастрономічних брендів регіону, 3) включення туристичних продуктів «Ресторації Шпігеля» в програми регіональних гастротурів, промоція роботи бренд-шефів та залучення їх до управління стратегією просування ресторану, співпраця з крафтовими виробництвами, органами державної влади та закладами вищої та фахової передвищої освіти.

**Ключові слова:** гастрономічний туризм, гастрономічний спеціалітет, гастрономічний бренд, ресторан регіональної кухні, місцева їжа, промоція, стратегія просування, гастротур, бренд-шеф.

**Abstract.** The article presents a theoretical and methodological generalization of the results of a case study on the promotion strategy of a Ukrainian restaurant establishment operating in the "local food" niche. The mission of restaurants of regional cuisine, local food as basic objects of gastronomic tourism is characterized, the exclusive role of brand chefs in managing the promotion of a restaurant establishment is substantiated. Arguably proven (based on the results of the analysis: food expenses in the overall structure of tourist travel expenses; specific weight of gastro tours; restaurant ratings and awards, in particular "The World's 50 Best Restaurants") that local (local, regional) cuisine is a global trend in the development of the restaurant business the first quarter of the XXI century. The author's definitions of definitions are presented: "gastronomic tourism" (consumer-sensual and elite senses), gastronomic brand, "local food". The scientific and methodological principles of promotion of the restaurant industry in the context of the implementation of the management strategy are outlined. A case study on managing the promotion of a Ukrainian restaurant establishment ("Spiegel's Restaurant", Khmelnytskyi) operating in the "local food" niche is presented. The content of the basic components of the management strategy of the restaurant industry is characterized. Innovative components of promotion concepts are presented: 1) work with restaurant products: culinary innovations, gastronomic brands and specialties; 2) scientific and educational, academic; 3) social partnership, professional reflections. The effectiveness of the promotion concept, built on the synergistic interaction of components, has been proven: search, research, introduction of regional gastronomic specialties into the restaurant menu, creation of new gastronomic specialties, promotion of regional gastronomic brand dishes, inclusion of tourist products of "Spiegel Restaurants" in programs of regional gastro tours, promotion the work of brand chefs and their involvement in the management of the restaurant's promotion strategy, cooperation with craft industries, state authorities and institutions of higher and professional pre-higher education.

**Keywords:** gastronomic tourism, gastronomic specialty, gastronomic brand, restaurant of regional cuisine, local food, promotion, promotion strategy, gastro tour, brand-chef.

**Постановка проблеми.** В реаліях ХХІ століття їжа постає потужним чинником національно-культурної ідентичності держав у глобалізованому світі; культурна складова споживання домінує відносно первинної фізіологічної функції. «Пізнання світу смаків завжди скеровує до світу «унікальності національних облич»; дослідження етимології страв та інгредієнтів формує захоплюючу картину світу, де їжа, «peer-to-peer dining» також виступає ідентифікатором «схожий – інший», «свій – чужий»» [1]. З позиції психології споживання, кожен гастрономічний досвід – аромат і смак страви або напою, атмосфера ресторану, обслуговування тощо – це ідентифікація конкретної території, що засвідчує надтисний зв'язок у ланках: місцева їжа – туристична дестинація, споживання – культурний досвід, емоції, насолода, ресторан – локація гастрономічних брендів. Ствердно зауважимо: сьогодні їжа, а відтак – ресторани локальної кухні («місцевої їжі») формують основу розвитку економіки вражень.

Викладені тези посилюються узагальненнями економічної статистики:

1) «понад третину туристичних витрат складають витрати на харчування; в 22 % європейців головною мотивацією подорожі – культурний гастрономічний досвід; 43 % вважають похід на вечерю в заклад «для місцевих» досвідом, що запам'ятовується»;

2) «якщо середній чек туриста дорівнює € 50, то середній чек туриста гастрономічного маршруту – € 200» [3];

3) «обсяг світового ринку гастрономічного туризму оцінюється в 42 млрд дол США» [4].

Представлена аргументація засвідчує незаперечну значимість вироблення ефективних інструментів просування ресторанів регіональної (локальної) кухні, «адептів» місцевої їжі, номінантів гастрономічних премій – центральних об'єктів гастрономічного туризму, місць продукування, представлення, промоції страв, що претендують на статус регіональних гастрономічних спеціалітетів чи національних гастрономічних брендів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова новизна, мультипрактичність проблеми дослідження передбачала опрацювання масиву джерел у сфері гастрономічної й кулінарної культури, вивчення об'єктів гастрономічного туризму, якими є ресторани регіональної кухні, стратегії промоції та ролі бренд-шефів у сфері просування ресторанів місцевої кухні.

При обґрунтуванні процесів управління стратегією просування закладу ресторанного господарства ми керувалися фундаментальними працями зі стратегічного управління Акоффа Р., Ансоффа І., Бланка І., Балабанова І., Віханського О., Мінцберга Г., Портера М., Стрікланда А.Дж., Томпсона А. В питанні удосконалення існуючої стратегії просування ресторану схиляємося до методологічних принципів Бартлетта & Гошала, що обґрунтовують перехід від аналізу, заснованого на реальних істотних рекомендаціях з управління, до більшої турботи про процеси, людей і цілі, а не структури, стратегії і системи.

Дослідження стратегії просування ресторанів ніші «локал фуд» та місцевої їжі здійснювалося з урахуванням положень, викладених в працях De Lind and Fackler; Ballenger et al.; Hinrichs; Allen (потенціал місцевої їжі); Guthman; Starr et al.; Trubek (інституціоналізація сезонності при визначенні якості та кулінарного тренду «смак місця»); Reuland et al. (фактори, що сприяють споживанню їжі та створюють цінність для клієнтів у ресторанній індустрії); Erkmen & Hancer; Ha & Jang; Sulek & Hensley (атмосфера, якість їжі та якість обслуговування як фактори, що покращують враження від їжі для клієнтів). При визначенні ресторанів місцевої кухні ми опиралися на визначення [13] та вимоги до ресторанів місцевої кухні, що включають автентичність, новизну досвіду, місцевий характер їжі, фізичне середовище та атмосферу [14].

Хедлайнерами української науково-дослідницької практики в сфері висвітлення й утвердження значимості ролі ресторанів та ресторанних брендів в розвитку гастрономічного туризму й тренду місце-

вої (локальної) кухні в регіонах є науковці Дишкантюк О., Харенко Д., Івичук Л., Саламатіна Л. [5; 6], Мальська М., Філь М., Паска М. [7; 9], Матвійчук Л., Лепкий М., Подоляк В. [8]; в статті використано положення праць, присвячених питанням фінансової стійкості, антикризового управління, фінансової безпеки підприємств індустрії гостинності [11]. Дослідження, викладені в статті, базуються на положеннях і висновках циклу публікацій Церклевич В., Діль А., присвячених формуванню цілісного науково-теоретичного та методичного концепту проблеми гастрономічних брендів і спеціалітетів, локальної кухні, гастрономічної культури Поділля [1; 15].

Щодо ключових дефініцій, застосовуваних при здійсненні дослідницької роботи, автори визначають гастрономічний туризм («*gastronomic tourism*») як «туристичної подорожі, зорієнтованої на відчуття «смаку місця» (споживацько-чуттєвий сенс); осягнення «кулінарної культури регіону», сприйняття автентичної культури через їжу і спілкування з місцевими мешканцями, соціокультурну діяльність (елітний сенс). *Гастрономічні бренди України* (у вузькому сенсі) як страви, продукти та напої, що є культурно-економічними ідентифікаторами регіону (території), впізнавані, мають статус «харчової візитівки регіону», визначають «обличчя автентичного смаку» країни (регіону), висту-

пають складовою національної ідентичності та внесені до Переліку елементів нематеріальної культурної спадщини (національний рівень) або є продуктами із захищеними географічними зазначеннями.

**Мета статті.** Аналіз наукових джерел та практичного досвіду засвідчив відсутність комплексних праць з питання побудови стратегії промоції ресторанів місцевої кухні, що зумовило деталізацію мети статті:

1) аргументовано довести, що місцева (локальна, регіональна) кухня є світовим трендом розвитку ресторанного бізнесу першої чверті ХХІ ст., запропонувати авторське визначення дефініції «місцева їжа»;

2) представити кейс з управління просуванням українського закладу ресторанного господарства, що працює в ніші «local food» та схарактеризувати унікальні складові (блоки) концепції промоції закладу ресторанного господарства (далі – ЗРГ) «Ресторація Шпігеля» (Хмельницький).

**Виклад основного матеріалу.** Гастрономічний бізнес, побудований на концептах місцевої їжі та регіональної кухні стає флагманською нішею рестопрактик першої чверті ХХІ століття. Цей аргумент підкріплюється результатами вивчення світових ресторанних рейтингів на предмет формулювання трендів розвитку галузі. Взірцевими в цьому сенсі є результати премії «The World's 50 Best Restaurants 2021 awards» (Бельгія,

Таблиця 1 – Рейтинг кращих ресторанів і фактори регіональної кухні

№ з/п	Ресторан, бренд-шеф (шефи), дата відкриття	Рейтингове місце	Портфоліо нагород	Концепція
1.	«Noma», Данія, 2004 р., Рене Редцепі	Золота медаль, I місце	Найкращий ресторан світу упродовж останніх п'яти років за версією «Restaurant». Три зірки «Мішлен».	Виразно представлена концепція скандинавської кухні (впродовж останніх п'яти років вважається найкращою серед світових гурманів). Меню складається виключно з екологічно чистих, сезонних продуктів зі скандинавського регіону.
2.	«Geranium», (Копенгаген, Данія). Керуючі – Расмус Кофед та Сорен Ледет – найкращі бренд-шефи Данії.	Срібна медаль, II місце		Приготування страв базується винятково на натуральних свіжих продуктах, без використання консервантів. Основне меню представлене скандинавською кухнею. Експерти також відзначають креативне оформлення страв, модернізацію старинних рецептів, незвичне розміщення, лаконічний інтер'єр. Особливістю ресторану є відкрита кухня.
3.	«Asador Etxebarri», 1990 рр., розташований в сільському кам'яному будинку; Віктор Аргіноніс.	Бронзова медаль, III місце		Акцент – смаження на відкритому вогнищі, грилі (у т. ч. – десертів) з використанням різних видів дров та вугілля. «Asador Etxebarri» зберігає давні традиції кулінарів народів Західної Європи.
4.	«Central Restaurante», Перу, флагманський ресторан бренд-шефа Віргіліо Мартінеса Веліса	IV місце	П'ятизірковий ресторан	Ресторан є майстернею з дослідження та інтеграції корінних перуанських інгредієнтів у меню ресторану. Заклад відомий сучасною інтерпретацією та презентацією перуанської кухні. Атмосфера закладу тепла, затишна, доброзичливий персонал, який чудово розмовляє англійською та завжди готовий допомогти у виборі страв та напоїв.
5.	«Disfrutar», Іспанія. Співвласники – бренд-шефи Оріол Кастро, Матеу Касаньяс і Едуард Хатруч.	V місце	П'ятизірковий ресторан	Популярний серед гурманів, та звичайних туристів. Меню на одну сторінку містить визначення місії ресторану: «Наша ціль – дивувати і надихати через гастрономію. Сюрприз – важлива частина кулінарного досвіду, тому ми не описуємо страви. Обирайте наосліп, відкиньтесь на спинку крісла і – вперед». Сучасна авангардна кухня «Disfrutar» представлена трьома дегустаційними сетами: з 18, 25 і 32 страв.

Джерело: сформовано авторами на основі Розенштайн, 2022 [2]

Антверпен, жовтень 2021 р.) [2]. Інтерв'ювання групи з більш ніж тисячі експертів (бренд-шефів, рестораторів, ресторанных критиків) представлено найкращі ресторани світу для унікальних кулінарних вражень (табл. 1).

Розглянувши Топ-5 ресторанів світу за версією «The World's 50 Best Restaurants», можна виділити головні спільні характеристики закладів, що забезпечили їм можливість досягти визнання серед світової кулінарної аристократії й стати важливою ланкою гастрономічного туризму своєї країни:

1) акцент на національну та локальну кухню, місцеву їжу;

2) виявлення, дослідження, сучасна інтерпретація давніх історичних рецептур страв і напоїв;

3) інгредієнтна база – місцеві продукти (в межах «продуктової милі»).

Таким чином, факт позиціонування ресторану (відображений в його місії, концепції) як закладу, де готують місцеву їжу, за автентичними рецептами, з місцевих продуктів та інгредієнтів, стає потужним чинником його просування на ринку. Цей висновок є вкрай важливим в контексті розвитку ресторанного бізнесу України, адже жоден український ресторан не ввійшов у Топ-100 кращих ресторанів світу. Підтвердженням аргументу про автентичну кухню і місцеву їжу як засіб промоції ресторану і туристичної дестинації, є дедалі поширеніша практика включення в меню ресторанів розділу «Місцева фірмова їжа». Класичним у цьому сенсі є дослідження 200 ресторанів у Хойані (Центральний В'єтнам, внесений до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО). Показово, що частина з цих ресторанів, орієнтованих на туристів, не готують ці місцеві страви на своїх кухнях, а закуповують їх, має також місце «спрощення» оригінальних рецептів. Таким чином, туристи не зацікавлені в споживанні «традиційних» туристичних продуктів, а прагнуть отримати новий досвід, який дозволить їм повністю вивчити культуру та традиції місця. Завдяки тому, що історично дестинації використовували їжу як інструмент для залучення туристів, кухня вийшла за межі повсякденної рутини та стала ключовим елементом туристичного досвіду.

Предмет дослідження скеровує нас до необхідності з'ясування сутності терміну «*local food*» – «місцева їжа». Так, за визначенням Kim, Eves & Scarles, місцевими продуктами харчування та напоями визначено вироблені в місцевостях, які уособлюють місцеву ідентичність або бренд; Nummedal & Hall визначили, що місцева їжа – це не лише «про місцеві продукти», але про інгредієнти,

що виготовляються на місцевому рівні з місцевою ідентичністю; Yurtseven & Kaya дійшли висновку, що місцева їжа є найкращим представником нематеріальної спадщини. В дослідженнях Sims уточнено, що місцеві (локальні) продукти харчування – це продукти, вироблені «в радіусі 30 миль від цільового ринку». Консолідованим із розумінням сутності продуктів і їжі «локал фуд» є підхід «Slow Food» (виник у 80-их роках минулого століття в Італії як протипага зростанню популярності закладів швидкого харчування виникає, головною метою якого стає підтримка та збереження місцевих гастрономічних традицій). «Підхід «Slow Food» ґрунтується на трьох взаємопов'язаних критеріях:

1) смачно – це локальні сезонні продукти, які приємні для органів чуття і є частиною місцевої культури;

2) чисто – це виробництво і споживання продуктів харчування, що не наносить шкоди навколишньому середовищу, добробуту тварин і здоров'ю людини;

3) чесно – це доступні ціни для споживачів, справедлива оплата і гідні умови праці для виробників» [12].

Таким чином, «local food» – це місцева їжа (страви та напої, що є автентичними для певного регіону), виготовлена з місцевих продуктів та інгредієнтів, вирощених в радіусі «продуктової милі», є частиною місцевої культури та виразом ідентичності регіону (національної ідентичності в межах країни).

Аналіз ринку туристичних та ресторанных послуг дозволяє стверджувати: станом на сьогодні в Україні представлено три осередки гастрономічної культури з великою концентрацією ресторанів, що пропонують національну їжу ніші «локал фуд» і є значимими суб'єктами просування туристичних дестинацій – це Львів, Одеса, Київ. Разом із тим, досвід ресторану регіональної кухні «Ресторація Шпігеля», локалізованого в обласному центрі, який наразі не позиціонується як провідний туристичний осередок України (така роль в області належить Кам'янцю-Подільському), доводить ефективність концепту регіональної кухні (місцевої їжі). Анотовану інформацію про заклад ресторанного господарства «Ресторація Шпігеля», м. Хмельницький представлено в [15].

Зважаючи на мультиаспектність та багаторівневість поняття «стратегія розвитку підприємства», виходячи з трактування Ansoff I. стратегії як «набору правил для прийняття довгострокових рішень» (рис. 1) в представленому дослідженні ми зосередимося на розкритті реалізації у ЗРГ «Ресторація Шпігеля» блоку 2 – «правила взаємовідносин підприємства і його зовнішнього середовища».

Група правил № 1. «ОЦІНЮВАННЯ»	Група правил № 2. «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ – ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ»
Встановлюються в процесі оцінювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії	Взаємовідносини підприємства і зовнішнього середовища визначають, які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому продавати свою продукцію, яким чином досягати переваг над конкурентами – продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу.
Група правил № 3. «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ»	Група правил № 4. «ПОВСЯКДЕННА ДІЯЛЬНІСТЬ»
правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації – організаційна концепція	правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність – основні оперативні прийоми

Рисунок 1 – Структура і змістове наповнення дефініції «стратегія» за Ansoff I.

Джерело: побудовано авторами на основі [16]



Консолідованим із «групою правил 2» є запропоновані проф. гарвардської школи бізнесу М. Портером стратегія диференціації та стратегія фокусування, які найбільшою мірою відповідають специфіці стратегії просування на ринку ресторанних послуг закладу ресторанного господарства «Ресторація Шпигеля». Сутність стратегії диференціації полягає в концентрації зусиль організації на обмеженому перелікові пріоритетних напрямів, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Водночас, стратегія фокусування передбачає, що «підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів або на обмежену частину асортименту послуг, або на специфічний географічний ринок, тобто на певну ринкову нішу» [17].

Характеризуючи ринок ресторанних послуг міста Хмельницького і Хмельницької області, зауважимо на наступному: «дослідження діяльності підприємств, що здійснюють забезпечення стравами та напоями споживачів місцевого локального ринку, аналіз видів та змісту стратегій розвитку 80 підприємств ресторанного господарства, що працюють на ринку м. Хмельницького дозволило резюмувати, що пріоритетним варіантом стратегії є стратегія широкої диференціації, або сфокусована диференціація, що використовується для певного сегменту ринку. Стратегія диференціації закладів преміум-сегменту ринку представлена переважно сервісною складовою. В меню закладів практично відсутні страви авторської кухні, не використовуються сучасні технологічні інновації приготування страв, а концепція базується на місці розташування закладу. Підприємства середнього цінового сегменту (ресторани, кафе) використовують обмежене коло інструментів диференціації, що є практично однаковими для всіх представників ринку (кухня українська, європейська, східна, або їх поєднання, класичне меню, обмежене коло додаткових послуг, дитячий майданчик

тощо). Незначна кількість всіх досліджених закладів має власні сайти (переважно статичні), надає можливість попереднього онлайн-бронювання, і використовує інтернет-рекламу» [18].

Схарактеризуємо чинну стратегію ЗРГ «Ресторація Шпигеля» за параметрами: місія, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє підприємство, продукція, ресурси, структура, виробнича програма, організаційна культура (табл. 2).

Менеджментом ресторану здійснюється системна робота щодо моніторингу якості управлінських процесів та ефективності застосовуваних інструментів просування ресторану. Так, в січні 2023 р. здійснено оцінку використання менеджментом ЗРГ «Ресторація Шпигеля» антикризових інструментів для просування ресторанного бізнесу за параметрами, схарактеризованими в аналітичному огляді «49 антикризових стратегій для просування ресторанного бізнесу» [19]. За результатами дослідження виявлено, що застосовними до концепції ресторану є лише 11 інструментів, ще 4 визначені власниками, менеджерами та бренд-шефом як прийнятні.

Результати цього дослідження, рефлексія одинадцятирічного досвіду роботи ЗРГ «Ресторація Шпигеля», ніша ринку, в якій працює ресторан, управлінська та маркетингова інноватика дозволяє виокремити і схарактеризувати компоненти стратегії просування (промоції) ЗРГ регіональної (місцевої) кухні (табл. 3). Зауважимо, що представлені в табл. 3 компоненти є результатом практичної реалізації стратегії управління підприємством за Ansoff I. (група правил № 2, «взаємодносини – зовнішнє середовище»).

За результатами аналізу господарської діяльності підприємства встановлено, що значення всіх економічних показників збільшились у звітному періоді в порівнянні до попереднього. Виросли показники обо-

**Таблиця 2 – Змістове наповнення базових компонентів управлінської стратегії ЗРГ «Ресторація Шпигеля»**

Місія	Збір, дослідження, відтворення рецептур, гастрономічна інтерпретація та промоція традиційних страв і гастрономічних спеціалітетів мультиетнічної кухні Подільського регіону; утвердження у свідомості споживачів переконання: «Поділля має смак».
Мета	Забезпечення (збереження) високих темпів розвитку ЗРГ «Ресторація Шпигеля» у стратегічній перспективі, посилення конкурентної позиції на споживчому ринку та збереження лідерства серед ресторанів етнічної/ регіональної кухні в ніші «локал фуд» міста Хмельницького та Подільського регіону
Конкурентні переваги	Збереження і розвиток первинної концепції, утримання «ядра» персоналу в умовах соціально-економічних криз, макроекономічних викликів, утримання лідерських позицій в обраній ніші бізнесової діяльності
Особливості організації бізнесу	ЗРГ «Ресторація Шпигеля» є флагманом серед закладів ресторанного господарства регіональної (місцевої) кухні, що працює за принципом: «місцеві гастрономічні традиції – автентичні рецепти – акцент на локальні продукти (вирощені в межах «продуктової милі»)». Дві базових групи споживачів послуг ЗРГ «Ресторація Шпигеля» – клієнти-поціновувачі гастрономічних традицій Поділля та туристи; таким чином, відносини «виробник – покупець» характеризуються як лояльні, стабільні. Акцент на місцеві продукти і місцевих виробників дозволяє запобігти значним стрибкам у цінній політиці. Географія клієнтів: хмельничани – поціновувачі традицій регіональної кухні, українські та закордонні туристи; за купівельною спроможністю – середній та верхня межа середнього класу.
Ринки збуту	Стабільні: постійні клієнти, туристи (внутрішньодержавні, регіональні та зовнішні туристичні потоки)
Продукція	Страви-гастрономічні бренди і гастрономічні спеціалітети Поділля, інші продукти і послуги ресторанного господарства
Ресурси	Обмежені
Структура	Чітко регламентована, скерована на реалізацію стратегій фокусування і диференціації
Виробнича програма	Орієнтована на збереження асортиментної політики та мвнімального рівня рентабельності
Організаційна культура	Чітко регламентована

Джерело: сформовано автором на основі інтерв'ю з менеджментом, власниками, бренд-шефами «Ресторація Шпигеля»

Таблиця 3 – Інноваційні компоненти стратегії просування закладу регіональної кухні «Ресторація Шпігеля»

<b>БЛОК 1. РОБОТА З РЕСТОРАННИМ ПРОДУКТОМ: КУЛІНАРНА ІННОВАТИКА, ГАСТРОНОМІЧНІ БРЕНДИ І СПЕЦІАЛІТЕТИ</b>			
№ з/п	Компонент стратегії	Характеристика	Спосіб промоції
1.1.	Виявлення гастрономічних спеціалітетів подільського регіону, відтворення рецепту і технології приготування, створення страви – ресторанного продукту. <i>Наприклад:</i> річкова риба, фарширована з додаванням курячого м'яса	Базова складова, що дозволяє наповнювати та змінювати меню, реалізуючи місію ресторану «Поділля має смак». Реалізується шляхом вивчення старовинних рецептів кухарських книг та експедицій-розвідок Поділлям. Окреме джерело інформації – клієнти ресторану.	Через сторінки і Інстаграм та Фейсбук, відеоролики гастрономічних експедицій в Ютубі, спеціальна пропозиція в меню, на якій акцентують офіціанти
1.2.	Створення нових гастрономічних спеціалітетів. <i>Наприклад:</i> торт з кропивою, вареники з ікрою веслоноса	На основі традиційних продуктів локальної кухні – інноваційна інтерпретація відомих страв із залученням нових інгредієнтів	Через сторінки і Інстаграм та Фейсбук, відеоролики гастрономічних експедицій в Ютубі, спеціальна пропозиція в меню, на якій акцентують офіціанти
1.3.	Створення, утвердження і просування страв-гастрономічних брендів Поділля і Хмельницької області. <i>Наприклад:</i> шоколадні цукерки з хрином	Формування ексклюзивного гастрономічного обличчя міста і регіону, налагодження випуску сувенірної продукції	Через сайти органів влади та місцевого самоврядування, сайт та сторінки у соціальних мережах ресторану
<i>Нові компоненти</i>			
1.4.	Включення в роботу щодо внесення ексклюзивних регіональних продуктів та страв до обласного та Національного переліків елементів нематеріальної культурної спадщини (далі – перелік «Нематеріальної культурної спадщини, що потребує охорони ЮНЕСКО»). <i>Наприклад,</i> зінківський хліб, зінківська ковбаса	Надання порад та науково-методичних матеріалів, технологічних карток фахівцям Хмельницького обласного науково-методичного центру культури і мистецтва	Через сайти Хмельницької обласної ради, Хмельницької обласної державної адміністрації
1.5.	Включення в роботу щодо внесення окремих продуктів до переліку продуктів з захищеними географічними позначеннями	Зміст, напрями, можливості залучення вивчаються	Через сайти Хмельницької обласної ради, Хмельницької обласної державної адміністрації
1.6.	Розробка гастрономічних турів з включенням в програму подорожі відвідання «Ресторації Шпігеля» з бенкетами-дегустаціями відповідно до змісту екскурсійної подорожі	Подільська інтерпретація польської, єврейської, німецької гастрономічних традицій; гастрономічні спеціалітети Поділля тощо.	Через сайти і сторінки у соціальних мережах туристичних агенцій-партнерів
<b>БЛОК 2. НАУКОВО-ПРОСВІТНИЦЬКИЙ, АКАДЕМІЧНИЙ</b>			
2.7.	Викладацькі практики в закладах вищої освіти. <i>Наприклад:</i> Діль Анна – співзасновниця і співвласниця ресторану – викладач фахових дисциплін освітніх програм ГРС в ХКТЕІ та ХУУП, Блаута Артем – автор і викладач спецкурсу «Страви подільської кухні» для ОП ГРС в ХКТЕІ	Навчання фахівців на прикладах «Ресторації Шпігеля» та промоція ресторану серед майбутніх фахівців готельно-ресторанного бізнесу, можливість відбору та працевлаштування найперспективніших студентів, можливість впливу на зміст освітніх програм підготовки фахівців	Безпосередньо в академічному середовищі, через сторінки і Інстаграм та Фейсбук з постами про викладацьку діяльність
2.8.	Підготовка, за матеріалами професійного бекграунду «Ресторації Шпігеля» наукових, науково-популярних, консультативних, дорадчих публікацій. <i>Наприклад,</i> цикл публікацій Діль А.В. та Церклевич В.С. для видань: «Хлібний і кондитерський бізнес», «М'ясний бізнес», «Вісті центральної спілки споживчих товариств», «Індустрія гостинності і туризму в Центральній і Східній Європі»	Наукове узагальнення набутого практичного досвіду	Позиціонування закладу ресторанного господарства як інноваційного, унікального майданчика емпіричної інформації для наукових узагальнень, власників – як особистостей, здатних до наукового осмислення практичних набуток

(Закінчення таблиці 3)

№ з/п	Компонент стратегії	Характеристика	Спосіб промоції
<i>Нові компоненти</i>			
2.9.	Підготовка навчальних посібників для здобувачів освіти на основі кейсів з професійного бекграунду «Ресторації Шпігеля»	Забезпечення освітнього процесу якісними підручниками і посібниками	Безпосередньо в академічному середовищі, через сторінки і Інстаграм та Фейсбук з постами про викладацьку діяльність
2.10.	Підготовка, опис та продаж кейсів з професійного бекграунду «Ресторації Шпігеля» для освітніх цілей	Реалізація практикоорієнтованого, компетентісного характеру навчання можлива лише за умови навчання на основі реальних кейсів практичної діяльності.	Через видавництва професійної літератури, професійні асоціації викладачів
<b>БЛОК 3. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО, ПРОФЕСІЙНІ РЕФЛЕКСІЇ</b>			
3.10.	«Ресторація Шпігеля» – база для проведення форумів рестораторів, рестогідів, експертів ресторанного бізнесу. <i>Наприклад:</i> I Всеукраїнський з'їзд «Триєдинство культур» (2014 р.)	Організація форумів щодо набутків і перспектив розвитку закладів мультинаціональної кухні, ресторанів локальної кухні. Здобуття авторитету в експертному середовищі, рефлексія досвіду.	Безпосередньо в середовищі професіоналів, через сторінки в Інстаграм та Фейсбук з постами про викладацьку діяльність
3.11.	Співпраця з органами державної влади в сфері просування продуктів ресторану – гастрономічних брендів Поділля. <i>Наприклад:</i> цукерки з хрінном; фестиваль вуличної їжі «Проскурівські смаколики»	Участь в івентах, гастрономічних фестивалях, круглих столах, дискусіях, організовуваних органами місцевої влади і самоврядування, партнерськими організаціями, наприклад, Агенцією регіонального розвитку	Через сайти партнерів, сторінки ресторану в соціальних мережах, сайт ресторану
3.12.	Співпраця з фермерськими господарствами, що виробляють екологічно чисту продукцію.	Забезпечення каналів збуту для добросовісних місцевих виробників; забезпечення ресторану якісною сировиною.	Через сайти партнерів, сторінки ресторану в соціальних мережах, сайт ресторану
<i>Нові компоненти</i>			
3.13.	Нова роль бренд-шефа як носія цінностей і реалізатора місії «Ресторації Шпігеля». Бренд-шеф – офіційне обличчя ресторану.	Відхід від провінційної практики «брендування» концепції ресторану – до практики «брендування у тандемі – концепція&бренд-шеф»	Через сайт ресторану, сторінки в Інстаграм та Фейсбук, відеоролики гастрономічних експедицій в Ютубі, Персональний сайт і сторінки власників та бренд-шефа.
3.14.	Створення регіонального (обласного) гастрогіду за параметрами: ресторани локальної кухні, ресторани української кухні, історичні ресторани, ремісничі та крафтові виробництва (у тому числі – ферми, ринки автентичної продукції), виноградники та виноробні, гастрономічні фестивалі.	Промоція закладів національної, етнічної, локальної кухні регіону, виконання місії ресторану «Поділля має смак»	Через сайти усіх стейкхолдерів: Хмельницької обласної ради, Хмельницької обласної державної адміністрації, Хмельницької міської ради, туристичних операторів та туристичних агенцій.
3.15.	Ініціювання і проведення івентів-ресто-форумів на базі ОТГ-носіїв гастрономічної культури (наприклад, Зіньківської ОТГ для промоції їх регіональних гастробрендів)	Колаборація з місцевими виробниками	Через безпосереднє спілкування з менеджментом та виробниками з ОТГ

Джерело: сформовано авторами на основі інтерв'ю з менеджментом, власниками, бренд-шефами ЗРГ «Ресторація Шпігеля»; розроблено відповідно до Плану потреб ЗРГ «Ресторація Шпігеля» у дослідженнях і розробках

ротів по продукції власного виробництва, операційні доходи і витрати; має місце зростання значення оборотів по придбаній продукції, прибутку від реалізації і, як наслідок, (в останній квартал 2022 р.) зростання чистого прибутку, що свідчить про фінансову стійкість підприємства (табл. 4).

Аналізуючи дані табл. 4. резюмуємо, що попри «ковідні» 2020–2021 рр., російсько-українську війну 2022–2023 рр. підприємство зберегло фінансову стійкість, лідерську позицію на ринку ресторанних послуг в ніші «історичний ресторан», «ресторан місцевої їжі»,

продемонструвало позитивну динаміку зростання з базових показників, що свідчить про ефективну реалізацію управлінської стратегії та просування ресторану на ринку ресторанного бізнесу.

**Висновки.** Перехід від споживання їжі як фізіологічної потреби до сприйняття їжі як: 1) значимої частини вражень від подорожі, 2) квінтесенції культури регіону чи країни, 3) цінного досвіду, набутого під час туристичної подорожі, скеровує майбутню дослідницьку роботу у три ключових напрями.

Таблиця 4 – Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану «Ресторація Шпігеля» за 2021–2022 рр.

№ з/п	Показник	Минулий період, 2021 р.	Звітний період, 2022 р.	Відхилення, тис грн (+, -)	Відхилення, %
1.	Товарообіг	6 млн 400 тис	7 млн 800 тис	1 млн 400 тис	21,87
2.	Оптова реалізація продукції	15 млн 400 тис	20 млн 400 тис	4 млн 700 тис	30,5
3.	% товарообігу		240,6		
4.	обіг по продукції власного виробництва, тис грн	11 млн 620 тис	15 млн 400 тис	380 тис	32,5
5.	% товарообігу		181,56		
6.	обіг по придбаних товарах, тис грн	3 млн 780 тис	4 млн 700 тис	920 тис	24,3
7.	% товарообороту		59,06		
8.	Валовий дохід, тис грн	10 млн	13 млн 200 тис	3 млн 200 тис	32
9.	% товарообороту		156,25		
10.	Витрати виробництва та обігу	7 млн 500 тис	9 млн	1 млн 500 тис	20
11.	% товарообігу		117,18		
12.	Прибуток від реалізації, тис грн	2 млн 500 тис	4 млн 200 тис	1 млн 700 тис	68
13.	% товарообігу		39,06		
14.	Сума податку на прибуток, тис грн	125 тис	210 тис	85 тис	68
15.	% товарообігу		1,95		
16.	Чистий прибуток, тис грн	2 млн 375 тис	3 млн 990 тис	1 млн 615 тис	68
17.	% товарообігу		37,10		

Джерело: сформовано авторами за результатами аналізу фінансової звітності підприємства

По-перше, в наступних публікаціях автори мають на меті висвітлити розлогу проблему парадигмальних змін харчових запитів під час туристичної подорожі: від фізіологічної потреби – до мотиву й досвіду.

По-друге, спостерігаємо суттєві зміни в сприйнятті бренд шефів як важливих партнерів в зусиллях з просування місцевих систем харчування. Це скерує авторів до дослідження характеристик сучасних українських бренд шефів – промоутерів національної

гастрономічної традиції та ролі ресторанів як дослідницьких та освітніх установ, лідерів громадської думки в просуванні традицій регіональної кухні та місцевої їжі.

По-третє, російсько-українська війна стала катализатором в усвідомленому розумінні їжі як національного ідентифікатора, що робить пріоритетною площину досліджень культурно-дипломатичних наративів українських гастрономічних брендів та спеціальтетів.

#### Бібліографічний список:

1. Церклевич В.С., Онішук М.І., Шпаковський С.М. Культурні детермінанти еволюції гастрономічних спеціальтетів: до питання формування гастрономічного бренду Поділля. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 67–75. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/12/12>
2. «The World's 50 Best Restaurants». *Ресторатор*. 2021. URL: <https://www.theworlds50best.com.list/1-50>
3. Горова Д. Гастрономічний туризм в Україні та світі: чим цікавий та як все влаштовано. 2020. URL: <https://lowcost.ua/what-is-food-tourism/>
4. Ковешніков В.С., Гармаш В.В. Винний та гастрономічний туризм: важливий потенціал розвитку економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 32–37. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/koveshnikov.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/koveshnikov.htm)
5. Дишкантюк О., Харенко Д., Івичук Л. Потенціал ресторанного господарства Одещини в розвитку гастрономічного туризму. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 31–38.
6. Дишкантюк О., Харенко Д., Саламатіна С., Івичук Л., Бородіна В., Власюк К. Гастрономія як важливий елемент розвитку індустрії гостинності. *Економічна та продовольча безпека України*. 2017. С. 3–4.
7. Паска М.З. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму Львівщини в контексті формування рестораних брендів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-5-12>
8. Матвійчук Л., Лепкий М. & Подоляк В. Аналіз формування гастрономічного бренду міста Луцька. *Товарознавчий вісник*. 2022. № 2 (15). С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-9>
9. Мальська М.П., Філь М.І., Зінько Ю.В. Потенціал ресторанного гастротуру у розвитку гастрономічного туризму Львова. *Географія та туризм*: наук. зб. / Ред. кол.: Любіцева О. О. (гол. ред.) та ін. Київ: Альфа-ПК, 2019. Вип. 49. С. 73–83.
10. Філь М. Кулінарні маршрути ресторанного бізнесу м. Львова. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-48>
11. Humeniuk V., Kaziuka N., Sheketa Y. Socio-Demographic Factors influencing the Sustainable Development of Carpathian Euroregion: Case of Tourism Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2021. No. 4(1). P. 106–122. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.040108>
12. Пітенко Ю. Смачно, чисто та чесно: що таке Slow Food та як його їдять? 2021. URL: <https://nashkiev.ua/eat/smachno-chisto-i-chesno-scho-take-slow-food-ta-yak-iogo-idyat>
13. Yılmaz G., Özdemir B. Turizm Destinasyonlarında Restoran Biçimleşmeleri: Kapadokya Bölgesi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2017. No. 28 (1). P. 81–95. DOI: <https://doi.org/10.17123/atad.316075>

14. Peter Björk Hannele Kauppinen-Räisänen. Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*. 2014. Vol. 44. Iss. 4. P. 294–309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/NFS-12-2013-0142>
15. Церклевич В.С., Діль А.В., Діль М.В. Нові гастрономічні спеціальітети як засіб промоції ресторану ніші «local food». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 41–51. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1193/1125>
16. Ansoff I. *Strategic Management*. New York : Macmillan, 2007. 251 p.
17. Друкер П. *Задачи менеджмента в XXI веке*. Москва : Издательский Дом «Вильямс», 2000. 272 с.
18. Сокирник І.В. Стратегічна диференціація в практиці діяльності підприємств ресторанного бізнесу : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево). 2018. С. 248–249. URL: [https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod\\_resource/content/](https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod_resource/content/)
19. Мельницька Ю. 49 антикризових стратегій для просування ресторанного бізнесу. 2020. URL: <https://investory.news/49-antikrizovix-strategij-dlya-prosuvannya-restorannogo-biznesu/>

#### References:

1. Tserklevych V.S., Onishchuk M.I. & Shpakovskyi S.M. (2023) Kulturni determinanty evoliutsii hastronomichnykh spetsialitetiv: do pytannia formuvannia hastronomichnoho brendu Podillia. *Transformatsiina ekonomika*, no. 1, pp. 67–75. Available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/12/12>
2. "The Worlds 50 Best Restaurants" (2021) *Restorator*. Available at: <https://www.theworlds50best.com.list/1-50>
3. Horova D. (2020) Hastronomichnyi turizm v Ukraini ta sviti: chym tsikavyi ta yak vse vlashtovano. Available at: <https://lowcost.ua/what-is-food-tourism/>
4. Koveshnikov V.S. & Harmash V.V. (2017) Vynnyi ta hastronomichnyi turizm: vazhlyvyi potentsial rozvytku ekonomiky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 32–37. Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/koveshnikov.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/koveshnikov.htm)
5. Dyshkantiuk O., Kharenko D. & Ivychuk L. (2018) Potentsial restorannoho hospodarstva Odeshchyny v rozvytku hastronomichnoho turizmu. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, tom 10, vol. 2, pp. 31–38.
6. Dyshkantiuk O., Kharenko D., Salamatina S., Ivychuk L., Borodina V., Vlasiuk K. (2017) Hastronomiia yak vazhlyvyi element rozvytku industrii hostynnosti. *Ekonomichna ta prodovolcha bezpeka Ukrainy*, pp. 3–4.
7. Paska M.Z. (2022) Innovatsiinyi rozvytok hastronomichnoho turizmu Lvivshchyny v konteksti formuvannia restorannykh brendiv. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 5, pp. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourism-hospsee-5-12>
8. Matviichuk L., Lepkyi M. & Podoliak V. (2022) Analiz formuvannia hastronomichnoho brendu mista Lutska. *Tovaroznavchyi visnyk*, no. 2 (15), pp. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-9>
9. Malska M.P., Fil M.I., Zinko Yu.V. (2019) Potentsial restorannoho hastru-turu u rozvytku hastronomichnoho turizmu Lvova. *Heohrafiia ta turizm: nauk. zb. / Red. kol.: Liubitseva O. O. (hol. red.) ta in. Kyiv: Alfa-PIK*, vol. 49, pp. 73–83.
10. Fil M. (2022) Kulinarni marshruty restorannoho biznesu m. Lvova. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-48>
11. Humeniuk V., Kaziuka N., Sheketa Y. (2021) Socio-Demographic Factors influencing the Sustainable Development of Carpathian Euroregion: Case of Tourism Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, no. 4(1), pp. 106–122. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.040108>
12. Pitenko Yu. (2021) Smachno, chysto ta chesno: shcho take Slow Food ta yak yoho yidiat? Available at: <https://nashkiev.ua/eat/smachno-chisto-i-chesno-scho-take-slow-food-ta-yak-iogo-idiyat>
13. Yılmaz G. & Özdemir B. (2017) Turizm Destinasyonlarında Restoran Biçimleşmeleri: Kapadokya Bölgesi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, no. 28 (1), pp. 81–95. DOI: <https://doi.org/10.17123/atad.316075>
14. Peter Björk Hannele Kauppinen-Räisänen (2014) Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, vol. 44, iss. 4, pp. 294–309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/NFS-12-2013-0142>
15. Tserklevych V.S. & Dil A.V., Dil M.V. (2022) Novi hastronomichni spetsialiteti yak zasib promotsii restoranu nishi "local food". *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 6, pp. 41–51. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1193/1125>
16. Ansoff I. *Strategic Management*. (2007). New York: Macmillan, 251 p.
17. Друкер П. (2000) *Zadachy menedzhmenta v XXI veke*. Moskva: Yzdatelskiy Dom "Vilyams", 272 p.
18. Sokyrnyk I.V. (2018) Stratehichna dyferentsiatsiia v praktytsi diialnosti pidpriemstv restorannoho biznesu: materialy V Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (m. Mukachevo), pp. 248–249. Available at: [https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod\\_resource/content/](https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod_resource/content/)
19. Melnytska Yu. (2020) 49 antykryzovykh stratehii dlia prosuvannia restorannoho biznesu. Available at: <https://investory.news/49-antikrizovix-strategij-dlya-prosuvannya-restorannogo-biznesu/>

Стаття надійшла до редакції 11.05.2023

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>**Чернікова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0079-6411>

**Nataliia Chernikova**

Poltava State Agrarian University

**Вороніна В.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2434-4591>

**Viktoriia Voronina**

Poltava State Agrarian University

**Чеботарьов К.Г.**

магістрант,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4590-0344>

**Kyryll Chebotarov**

Poltava State Agrarian University

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ HR-ПРОЦЕСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF HR PROCESSES AT DOMESTIC ENTERPRISES

**Анотація.** У статті представлено результати дослідження існуючих підходів до управління HR-процесами на вітчизняних підприємствах, а також сучасних трендів, спричинених цифровими трансформаціями, що відбуваються у країні та світі й було прискорено в умовах надзвичайних подій, які відбуваються останніми роками. Встановлено перелік завдань щодо управління персоналом, які має бути вирішено завдяки використанню інноваційних підходів та новітні тенденції у цьому напрямку діяльності підприємств, серед яких: HR-технології, аутсорсинг, нові моделі управління кар'єрою, автоматизація HR-процесів, формування культури навчання та сучасні тренди на ринку праці. Визначено основні функції управління персоналом на сучасному етапі, які є поєднанням функцій традиційного менеджменту та функцій HR. Серед позитивних ефектів від їх впровадження слід відмітити управління персоналом на підставі не лише кількісних показників, але й якісних, як-то: оцінка компетенцій персоналу та його ефективності; управління кар'єрою кожного працівника; управління системою мотивації персоналу; управління навчанням, підвищенням кваліфікації; планування потреби у персоналі та формування кадрового резерву. Серед негативних моментів можна виділити: необхідність додаткових витрат на встановлення та обслуговування автоматизованих систем, а також нерозуміння керівництвом більшості вітчизняних підприємств переваг від їх застосування. У ході дослідження визначено основні чинники, що впливають на цифровізацію підприємства: технічну готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій; рівень програмного забезпечення на підприємстві; надання високошвидкісного Інтернету; кваліфікація персоналу. Також, запропоновано критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах. Авторами доведено, що вибір та впровадження в діяльність вітчизняних підприємств сучасних систем автоматизації кадрових процесів (HRM та ERP-систем) сприятиме ефективному вирішенню питань, пов'язаних з управлінням кадровими процесами з урахуванням індивідуальних досягнень кожного працівника.

**Ключові слова:** інноваційні підходи, HR-процеси, управління, вітчизняні підприємства, цифровізація.

**Abstract.** The article presents the results of the research of existing approaches of HR management processes at domestic enterprises, as well as modern trends caused by digital transformations taking place in the country and the world and accelerated in the context of extreme events that have occurred in recent years. A list of tasks related to personnel management has been established, which must be solved through using of innovative approaches and the latest trends in this area of enterprise activity, including: HR technologies, outsourcing, new models of career management, automation of HR processes, establishing of a learning culture and modern trends in the labor market. The main functions of personnel management at the current stage are defined, as a combination of traditional management functions and HR functions. The main positive effects of their implementation should be considered personnel management on the basis of not only quantitative in metrics, but also qualitative indicators, such as: assessment of personnel competencies and their effectiveness; career management of each employee; management of the personnel motivation system; management of education, professional development; planning the need for personnel and forming a personnel reserve. Among the negative points, we can highlight: the need for additional costs for the installation and maintenance of automated systems, as well as the lack of understanding by the management of most domestic

*enterprises about the benefits of their use. In the course of the study, the main factors influencing the digitization of the enterprise were established: the technical readiness of the enterprise for the introduction of information technologies; software level at the enterprise; provision of high-speed Internet; personnel qualification. Also, criteria for assessing the level of digital transformation of HR processes at domestic enterprises are proposed. The authors proved that the selection and implementation of modern HR process automation systems (HRM and ERP systems) in the activities of domestic enterprises will help to effectively solve issues related to the management of HR processes, taking into account the individual achievements of each employee.*

**Keywords:** innovative approaches, HR processes, management, domestic enterprises, digitalization.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання характеризується необхідністю ефективного використання всіх наявних ресурсів, що уможливує досягнення прогресивного розвитку та покращення результатів діяльності. Використання інформаційних систем і технологій, а також сучасних підходів до управління персоналом є важливим напрямом такого розвитку та дає змогу визначити ефективність діючого менеджменту та заходів, які розробляються на підприємстві. Тому, з метою створення системи управління персоналом, яка буде відповідати сучасним тенденціям та існуючим вимогам ринку праці, необхідно забезпечити високий рівень цифровізації та автоматизації HR-процесів на підприємстві. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною та потребує додаткових розробок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань управління персоналом приділено увагу у роботах таких науковців як: Бей Г.В., Борисяк О.В., Брич В.Я., Жежуха В.І., Жуковська В.М., Захарчин Г., Здрок О.В., Поплавська Ж.В., Семів Л.К., Середа Г.В. та ін. Однак на сьогодні ще недостатньо уваги приділено дослідженню можливостей застосування інформаційних технологій та інноваційних підходів в управлінні HR-процесами на підприємствах, сучасних методів стимулювання високопродуктивної праці й розвитку персоналу, що впливає на ефективність управління ним.

**Мета статті** полягає у визначенні інноваційних підходів в управлінні HR-процесами, які може бути рекомендовано до впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств.

**Вклад основного матеріалу.** Розвиток технологій, зростаюча конкуренція, швидкоплинність змін зовнішнього середовища, кризи та глобальні виклики сьогодення – все це потребує формування сучасних систем управління персоналом, які, навіть у надскладних умовах, здатні будуть забезпечити не тільки стабільне функціонування підприємства, але й його сталий розвиток. Тому, застосування на практиці сучасних інноваційних технологій управління людськими ресурсами та HR-систем є дуже актуальним для підприємств будь-яких сфер та галузей.

На вітчизняних підприємствах, як правило, використовують або застарілі методики управління персоналом, або взагалі не приділяють достатньо уваги такій важливій функції. Здебільшого в полі зору діяльності підприємств залишаються проблеми підвищення ефективності використання матеріальних факторів виробництва, тоді як питання управління людськими ресурсами детально не розглядаються [3].

Сучасні системи управління персоналом виступають сьогодні, по-перше, як нові інноваційні технології, які значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал організації); по-друге, як нововведення,

які впроваджуються в кадрову роботу підприємства за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання якогось нового компонента за незмінних умов) [4].

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямовано на вирішення наступних завдань:

- покращення здатності персоналу адаптуватись до змін;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток персоналу за рахунок здатності швидко та ефективно навчатись та підвищувати кваліфікацію;
- мотивація до розвитку у працівників критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення;
- створення творчого клімату на підприємстві задля сприяння генерації креативних ідей та прийняття нестандартних рішень, підвищення згуртованості колективу;
- концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [8].

Нові системи управління персоналом мають забезпечити мобільність всіх співробітників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і, як наслідок, зміна організаційної структури, культури, сприйняття змін, зміна компетенцій персоналу і системи управління в цілому [9].

В якості основних цінностей в умовах економіки заснованої на цифрових технологіях виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому в даних умовах підвищується роль людських ресурсів і людського капіталу, не менш, аніж інновацій. Розвиток економіки знань є важливою умовою становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання людей для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності [5]. У даних умовах зростає роль сфери освіти, досліджень і розробок, зв'язку, інформаційної діяльності та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі.

Традиційні системи управління кадрами трансформуються сьогодні в управління талантами, навчанням і розвитком творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Працівники, які мають добре розвинуту інтуїцію, достатній рівень та набір знань, вмінь та навичок, стають ключовим фактором успіху підприємства у сучасних умовах цифрового світу. В управлінні персоналом сьогодні прослідковуються такі тенденції як: активне застосування HR-технологій; передача здійснення окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація HR-процесів; формування культури навчання; врахування при управлінні персоналом сучасних трендів на ринку праці (рис. 1).

Характеризуючи дані тренди в управлінні персоналом слід зазначити, що:

- 1) розвиток HR-технологій – це сучасний світовий тренд, який є новим етапом у розвитку управління

<b>Новітні тенденції в управлінні персоналом</b>	HR-технології
	Аутсорсинг
	Нові моделі кар'єри
	Автоматизація в HR
	Формування культури навчання
	Тренди на ринку праці

Рисунок 1 – Новітні тенденції в управлінні персоналом

Джерело: складено авторами на основі [1–2; 7; 10]

людськими ресурсами та заснований на застосуванні цифрових технологій (HRM-, ERP-системи);

2) виникнення аутсорсингу спричинено тим, що сучасні підприємства в умовах високої конкуренції проводять постійний пошук шляхів зниження витрат, скорочення часу на виконання тих чи інших операцій, з метою підвищення ефективності їх діяльності. Тому задачею керівництва є визначення тих бізнес-процесів пов'язаних з управлінням персоналом, які економічно доцільно здійснювати власними силами, а які слід передати зовнішнім виконавцям;

3) при відборі кандидатів на ту чи іншу вакантну посаду сучасні компанії віддають сьогодні перевагу проведенню співбесіди з метою визначення їх соціально-комунікативних навичок, а також виконанню ними тестових завдань для визначення відповідності їх кваліфікації встановленим вимогам. Дані підходи в управлінні персоналом створюють нові моделі управління кар'єрою засновані на індивідуальному розвитку кожного працівника;

4) технології автоматизації HR-процесів покликані допомагати HR менеджерам, рекрутерам у процесі пошуку та підбору персоналу. Наприклад: чат-боти можуть замінити людину при спілкуванні з користувачем при виникненні стандартних питань, які можна запрограмувати, а відео-інтерв'ю може стати першим етапом відбору на посаду та ін.;

5) формування культури навчання є сьогодні важливим для самонавчання та саморозвитку персоналу, забезпечення відповідності їх кваліфікації сучасним вимогам ринку праці та здатності швидко обмінюватися новими знаннями;

6) віддалена робота, фріланс, володіння різнобічними навичками, неповна або тимчасова зайнятість або, навпаки, зайнятість на декількох роботах – це те, чим характеризується ринок праці в умовах розвитку цифрових технологій.

HR-тренди створюються сьогодні під впливом цифровізації економіки та змінюють підходи до управління персоналом. Проте, HR передбачає не лише автоматизацію та використання цифрових технологій в управлінні персоналом, але й зміну підходів до виконання всіх функцій пов'язаних з цією ділянкою роботи.

Основні функції управління персоналом у сучасних умовах представлено на рисунку 2. Вони являють

собою поєднання функцій традиційного управління персоналом та функції HR.

Дослідження, проведені Агентством інновацій Center42, бізнес-школою CAPS і кар'єрним порталом Happy Monday щодо стану HR-сфери в Україні (HR Innovation Research in Ukraine 2020), показали, що основними викликами HR-індустрії нового десятиріччя є:

- зміни індустрії під впливом технологій;
- фокус на людину;
- нові формати та підходи до роботи (відмова від ручного документообігу, віддалена робота);
- навчання та розвиток співробітників;
- зростання популярності масового рекрутингу [11].

Слід відмітити, що навіть ті сфери, які раніше не вважалися технологічними, у надзвичайних умовах (пандемія, війна) змушені були налагодити тісну співпрацю з IT-сектором для прискорення процесів трансформації та цифровізації. Формування та функціонування сучасної системи управління персоналом підприємства є, передусім, інформаційним процесом, що і обумовлює широкі можливості застосування у відповідних процесах цифрових технологій.

Тому, новими індикаторами процесу інформатизації підприємства повинні стати: програмне забезпечення виконання основних управлінських процесів; кількість персональних комп'ютерів; кількість Інтернет-провайдерів; кількість веб-серверів; кількість користувачів Інтернет; середньорічні темпи зростання мережі Інтернет тощо [6].

На підставі проведених досліджень можна визначити основні фактори та критерії цифровізації процесів управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах (таблиця 1).

На меті будь-якого бізнесу стоїть отримання прибутку, а отже необхідна максимальна результативність його працівників. Для оцінки економічної ефективності впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом потрібно аналізувати відразу три компоненти, які складають ефективну систему IT: людина, бізнес-завдання, IT. Тому, запровадження інноваційних HR-систем дозволить вирішити низку проблем та має численні переваги.

Можна запропонувати керівникам вітчизняних підприємств активно впроваджувати спеціалізовані системи управління персоналом (HRM-системи) або





Рисунок 2 – Функції управління персоналом

Джерело: сформовано автором на підставі [3; 8]

програму комплексної автоматизації управління всіма ресурсами підприємства (ERP-систему), яка має функціональні можливості управління й трудовими ресурсами підприємства. Характеристику даних систем та їх розробників наведено у таблиці 2.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – це великий та складний сучасний продукт створений для комплексної автоматизації бізнес-процесів пов'язаних з управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх плануванням, обліком та контролем на всіх етапах виробничого циклу від постачання ресурсів до реалізації готової продукції.

Перевагами ERP-систем є: простота у використанні та інтеграція всіх функцій; прозорі наскрізні бізнес-процеси; економія часу та ресурсів; ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень; покращення якості сервісу з мінімізацією витрат; збільшення прибутків; підвищення рівня інформаційної безпеки.

Головними недоліками та ризиками при впровадженні даних систем є велика вартість придбання та підтримки їх в робочому стані, тривалі строки впровадження.

За даними Allied Market Research (AMR), світовий ринок ERP-систем щорічно зростає на 7,2%. За кордоном найбільш популярними є ERP-системи американської компанії Oracle та німецької компанії SAP. Також дані програмні продукти представлено такими розробниками як Sage, Epicor, Infor, Microsoft та ін. Середній період окупності впроваджених систем за даними експертів складає три роки, а покращення показників діяльності компаній коливається від 40 до 80% [2; 10].

Незважаючи на достатньо високий рівень автоматизації багатьох процесів в сучасних умовах, однією з найбільших статей витрат все ще залишаються витрати на оплату праці. За даними Forrester Research на їх долю в США припадає майже 36,4%. HRM-система – система комплексної автоматизації функцій управління персоналом, пов'язаних з відбором та наймом персоналу, його навчанням та розвитком, системою мотивації. Дана програма допомагає працювати з власним персоналом, ефективно взаємодіяти з кожним членом команди та забезпечувати безпеку роботи за рахунок застосування програм для HR-аналітики. Дані

Таблиця 1 – Критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів на вітчизняних підприємствах

Фактори, які впливають на цифровізацію підприємства	Критерії цифровізації підприємства
1. Технічна готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій	кількість автоматизованих робочих місць у розрахунку на кількість працівників;
	повнота та достовірність інформації необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень;
	наявність автоматизованих робочих місць та необхідного програмного забезпечення.
2. Рівень програмного забезпечення на підприємстві	можливість оперативного обміну інформацією;
	широта функціональних можливостей комп'ютера, операційної та прикладних програм;
	наявність спеціальних автоматизованих систем з управління персоналом.
3. Забезпечення швидкісним Інтернетом	використання мережі Інтернет для отримання необхідної інформації та обміну нею;
	зменшення витрат на доступ до мережі Інтернет, пошук шляхів економії даної статті витрат.
4. Кваліфікація персоналу	відповідність реального та необхідного рівня кваліфікації працівників;
	забезпечення захисту підприємства від ризиків пов'язаних з персоналом.

Джерело: узагальнено автором на підставі [1; 10]

Таблиця 2 – Характеристика автоматизованих систем з управління персоналом

Вид системи	Сфера застосування	Унікальність продукту	Вітчизняні та закордонні розробники
ERP-системи	комплексна автоматизація бізнес-процесів підприємств	управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх планування, облік та контроль на всіх етапах виробничого циклу від постачання ресурсів до реалізації готової продукції	Фінексперт IT-Enterprise MegaPolis Bob's World AG ORACLE SAP AG SAGE EPICOR INFOR MICROSOFT
HRM-системи	автоматизація управління персоналом	автоматизує процеси пов'язані не лише з кількісними показниками роботи персоналу, а і з якісними	ADP CERIDAN KRONOS SAGE NORTH AMERICA MANGROVE

Джерело: сформовано автором

системи створюються з метою залучення та утримання цінних для підприємства спеціалістів і відрізняються від традиційних систем автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати розширеною функціональністю. Зокрема, до таких функцій як кадровий облік, штатний розклад, документообіг, облік робочого часу та відпусток, пенсійний та військовий облік, заробітна плата, податки, відрахування та інше додаються ще функції для роботи з якісними показниками персоналу. Такі функції управління персоналом прийшли із західної практики і до їх числа можна віднести:

- оцінка персоналу, його компетенцій;
- аналіз ефективності персоналу та управління кар'єрою;
- мотивація персоналу;
- управління навчанням (підвищення кваліфікації) відповідно до цілей компанії;
- планування потреби в персоналі та формування кадрового резерву.

Таким чином, автоматизовані системи управління персоналом допомагають впорядкувати облікові та розрахункові процеси, пов'язані з персоналом та знизити втрати від руху людських ресурсів. За даними American Management Association, втрати від зміни співробітника можуть досягати від 30 до 150% його річного окладу, залежно від рівня його знань та навичок, що, в свою чергу, буде відбиватись на ефективності діяльності підприємства в цілому [11].

**Висновки.** Дослідження систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах показало, що на сьогодні існують дві основні проблеми, через які підприємства не використовують сучасні системи управління HR-процесами: по-перше, через необхідність додаткових витрат та, по-друге, через недостатню

поінформованість керівництва про переваги таких систем та технологій. Багато керівників дотримуються консервативних поглядів та не збираються змінювати звичні методи роботи, іноді, навіть, не розуміючи необхідності таких змін. Ті ж компанії, що розуміють необхідність переходу на інноваційні методи, системи та технології управління персоналом стають перед вибором пошуку нових кваліфікованих співробітників, а отже звільнення старих, або запровадження освітніх програм для перекваліфікації існуючих робітників.

У формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах важливими є всі етапи, починаючи від підбору та найму персоналу до його адаптації, розвитку та навчання. Отже, слід відмітити, що на працівників кадрових служб (HR-менеджерів) покладено велику відповідальність щодо адаптації колективів до чинних змін у роботі, їх перекваліфікація та навчання, а також трансформація застарілих відділів кадрів з паперовим документообігом на новітні HR-служби, які ефективно та швидко будуть формувати професійну команду фахівців та постійно підвищувати її рівень та рівень кожного спеціаліста.

Сучасні технології змінюють ситуацію в управлінні персоналом, надаючи зручне програмне забезпечення для HR менеджерів та співробітників компанії. Вибір та впровадження сучасних систем автоматизації HR-процесів (HRM -та ERP-систем) у діяльність вітчизняних підприємств є важливим у роботі сучасних компаній та допоможе ефективно вирішувати питання пов'язані з управлінням HR-процесами, враховуючи індивідуальні досягнення кожного працівника та його особистий вклад у командній роботі, а також задоволеність умовами праці та системою мотивації тощо.

#### Бібліографічний список:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
2. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.
3. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172–179.

5. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 72–76.
6. Жежуха В.Й., Малиновська Ю.Б., Петришин Н.Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89–92.
7. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Випуск 2. С. 10–17.
8. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
9. Семів Л.К., Здрок О.В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск 5 (127). С. 21–26.
10. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806> (дата звернення: 16.03.2023).
11. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

### References:

1. Bei G.V., Sereda G.V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes] *Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (34), pp. 93–101.
2. Borysiak O. (March 29-30, 2018) Didzhitalizatsiia u systemi upravlinnia personalom pidpriemstv [Digitization in the personnel management system of enterprises]. *Ekonomichnyi i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v XXI stolitti: natsionalna viziia ta vyklyky hlobalizatsii: zb. tez dop. XV Yubileinoi Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh*. Ternopil: TNEU, pp. 76–78.
3. Brych V. (ed). (2020) Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise personnel management system]: monohrafiia. Ternopil: VPTs "Ekonomichna dumka TNEU", 212 p.
4. Brych V.Ya., Borysiak O.V. (2017) Innovatsiini tekhnologii formuvannia personalu pidpriemstv v umovakh optymizatsiinoho rozvytku [Innovative technologies of personnel formation of enterprises in the conditions of optimization development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia "Ekonomika"*, no. 2 (50), pp. 172–179.
5. Brych V.Ya., Kolodnytska O.Z. (2015) Liudski resursy yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Human resources as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 72–76.
6. Zhezhukha V.Y., Malynovska Y.B., Petryshyn N.Ya. (2018) Indykatory aktyvizuvannia diialnosti pratsivnykiv komunikatsiinoi systemy u konteksti reinzhynirynhu informatsiinykh potokiv pidpriemstv [Indicators of activity activation of communication system employees in the context of reengineering information flows of enterprise]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 89–92.
7. Zhukovska V.M. (2019) Tsyfrovi vyklyky kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva [Digital challenges of personnel support of the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. vol. 2, pp. 10–17.
8. Zakharchyn G., Poplavska Zh. (2017) Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel management in the context of modern challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 125–133.
9. Semiv L.K., Zdrok O.V. (2017) Novi tendentsii vplyvu faktoriv makrosередovishcha na vitchyzniani rynek pratsi [New trends in the influence of macroenvironmental factors on the domestic labor market]. *Suchasno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 5 (127), pp. 21–26.
10. How the Ukrainian HR industry responds to today's challenges and prepares for the future: HR Innovation Research. Available at: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806> (accessed March 16, 2023).
11. The future of HR 2019: In the No. KPMG International Cooperative (2018). 24 p.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2023

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-13>**Шпак Н.О.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

**Nestor Shpak**

Lviv Politechnic National University

**Кісь М.Я.**

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1221-3657>

**Mariana Kis**

Lviv Politechnic National University

**Білоус Ю.Б.**

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9585-753X>

**Yurii Bilous**

Lviv Politechnic National University

## АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ ПРИВАБЛИВОСТІ КРАЇН ДЛЯ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

### ANALYSIS OF CRITERIA FOR THE ATTRACTIVENESS OF COUNTRIES FOR FOREIGN INVESTMENT

**Анотація.** Ця стаття присвячена аналізу критеріїв привабливості країн для іноземного інвестування. Вона розглядає різні фактори, що впливають на рішення іноземних інвесторів щодо вкладення капіталу в певну країну. Економічні, політичні, правові, соціокультурні та екологічні аспекти розглядаються як основні критерії привабливості. Інвестори шукають країни з стабільною економікою, низьким рівнем інфляції та державним боргом, а також передбачуваність економічних умов і законодавства. Важливою є доступність внутрішнього ринку та потенціал для розширення до міжнародних ринків через торгові угоди та інвестиційні домовленості та розвинена інфраструктура. Розвиток економічної інтеграції, зростання середнього класу та зміна споживацьких переваг у країнах, що розвиваються, відкривають нові ринки для інвестицій у секторах, таких як роздрібна торгівля, послуги та інфраструктура. Проведено огляд основних економічних факторів, таких як розмір ринку, економічна стабільність та наявність розвинутої інфраструктури. Вона також звертає увагу на політичну та правову стабільність країни, наявність захисних механізмів для іноземних інвесторів та дотримання прав та власності. Крім того, соціокультурні аспекти, такі як освіта, рівень життя та культурні звичаї, а також екологічна відповідальність розглядаються як важливі чинники привабливості. Наявність висококваліфікованої робочої сили, освіченість, доступ до наукових досліджень та інноваційного потенціалу грають важливу роль у привабливості країни для інвесторів. Розумна та прозора податкова система, належна обробка податкових декларацій, низькі ставки податків на корпорації та інвестиції можуть стимулювати іноземні інвестиції. Визначено, що розвиток сталого розвитку та зелених технологій стають все більш важливими для іноземних інвесторів. Країни, які проявляють прихильність до екологічної відповідальності, можуть мати перевагу у залученні іноземних інвестицій. Важливо відзначити, що перспективи іноземного інвестування в сучасних економічних системах постійно змінюються під впливом різних факторів. Інвесторам рекомендується ретельно аналізувати конкретні умови країни, ризики та потенціал для отримання прибутку перед прийняттям рішення про інвестування.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, прямі іноземні інвестиції, сталий розвиток.

**Abstract.** Foreign capital investment plays a significant role in the economic development of countries. Foreign investments contribute to the creation of new jobs, technological advancements, knowledge transfer, and the expansion of production capacities. The analysis of criteria for the attractiveness of countries helps to understand which factors influence the decisions of foreign investors regarding the selection of countries for their investments. The purpose of this article is to analyze the criteria for the attractiveness of countries for foreign investment. This article is dedicated to analyzing criteria for the attractiveness of countries for foreign investment. It examines various factors that influence the decisions of foreign investors regarding capital investment in a particular country. Economic, political, legal, sociocultural, and environmental aspects are considered key attractiveness criteria. A review of the main economic factors such as market size, economic stability, and the presence of developed infrastructure is conducted. It also emphasizes the country's political and legal stability, protective mechanisms for foreign investors, and adherence to rights and property. Additionally, sociocultural aspects such as education, the standard of living, cultural customs, as well as environmental responsibility are seen as important attractiveness factors. It is determined that the development of sustainable development and green technologies is becoming increasingly important for foreign investors.

*Countries that demonstrate a commitment to environmental responsibility may have an advantage in attracting foreign investment. The article calls for further research in this direction, particularly for a deeper analysis of the interconnections between different criteria and the development of new methods for assessing the attractiveness of countries for foreign investment, such as the utilization of artificial intelligence and machine learning. It is important to note that the prospects of foreign investment in modern economic systems are constantly changing under the influence of various factors. Investors are advised to carefully analyze the specific conditions of the country, risks, and potential for profit before making investment decisions.*

**Keywords:** investment attractiveness, investment climate, foreign direct investment, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Вкладення іноземного капіталу має велике значення для економічного розвитку країн. Іноземні інвестиції сприяють створенню нових робочих місць, розвитку технологій, перенесенню науку та підвищенню виробничих потужностей. Аналіз критеріїв привабливості країн допомагає розуміти, які фактори впливають на рішення іноземних інвесторів щодо вибору країн для розміщення своїх інвестицій.

Глобалізація економіки та зростання конкуренції між країнами створюють потребу в залученні іноземних інвестицій. Країни змагаються за привабливість для іноземних інвесторів шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, розвитку інфраструктури, забезпечення політичної та економічної стабільності. Аналіз критеріїв привабливості країн допомагає виявити переваги та недоліки кожної країни і розробити ефективні стратегії залучення іноземних інвестицій.

Зростає увага до сталого розвитку та відповідального бізнесу. Іноземні інвестори все більше орієнтуються на країни, які володіють сприятливими умовами для розвитку екологічно чистого виробництва, енергоефективності та соціальної відповідальності. Аналіз критеріїв привабливості країн дозволяє враховувати ці фактори та розробляти політику, спрямовану на стале розвиток та повернення екологічно свідомих іноземних інвестицій. Також виникає в необхідності розуміння та ідентифікації ключових критеріїв, які впливають на рішення іноземних інвесторів щодо розміщення своїх капіталовкладень. Аналіз критеріїв привабливості країн дозволяє визначити сильні та слабкі сторони різних країн з точки зору інвесторів, а також ідентифікувати пріоритетні напрямки політики та реформ, спрямованих на залучення іноземного інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці, такі як Бойчик І., Залознова Ю., Іванілов О., Іванов С., Кліменко О., Ляшенко В., Осадча Н., Соколовська О., внесли значний внесок у дослідження питань, пов'язаних з інвестиційною діяльністю. Їх наукові праці розкрили це питання в різних аспектах. Однак, у зв'язку з постійними змінами у всіх сферах життя, подальше вивчення даної теми є необхідним. На сьогоднішній день у світовій економічній думці відсутня узагальнена і повна теоретична основа та інструменти, які б упорядковували та спрощували розуміння критеріїв привабливості країн для іноземного інвестування, поєднуючи різні підходи та досягнення. Важливим і комплексним критичним оглядом досліджень, що базуються на економетричних моделях та публікуються у базах даних Scopus та Web of Science, з яких ясно випливають прогалини у науковій думці щодо дослідження стратегії іноземного інвестування та їх впливу на досягнення сталого розвитку, зокрема. Деякі фактори, які впливають на іноземне інвестування, недостатньо досліджені та проаналізовані вченими.

**Метою даної статті** є проведення аналізу критеріїв привабливості країн для іноземного інвестування.

Основні завдання дослідження включають: визначення поняття привабливості країн для іноземного інвестування та розкриття його сутності; аналіз основних економічних, політичних, правових та соціокультурних критеріїв, які впливають на привабливість країн для інвесторів; вивчення міжнародних рейтингів та індексів, що оцінюють привабливість країн для іноземних інвестицій, та їх аналіз, а також дослідження впливу економічного, політичного та соціокультурного контексту на привабливість країн для інвестицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рівень іноземного інвестування в країну залежить від різних факторів, включаючи стабільність економічної та політичної ситуації всередині країни, а також бажання транснаціональних корпорацій розширити свої ринки збуту. Сучасна тенденція полягає в тому, що компанії все більше зацікавлені в організації виробництва під власним брендом за кордоном або придбанні контрольних пакетів акцій місцевих підприємств, замість виключно експорту. Це означає, що розширення торгівлі підприємствами досягло нового глобального рівня, що сприяє успішному закріпленню підприємства на зарубіжному ринку. Ці особливості мають значний вплив на загальну характеристику міжнародних інвестиційних потоків, включаючи місце, суб'єктів та умови інвестування. Ці питання мають важливе значення, оскільки стабільність та сприятливий інвестиційний клімат країни здатні привертати інвесторів. Один з способів оцінки важливості цих факторів – аналіз обсягу інвестиційного капіталу, вкладеного в країну.

На практиці існує конкретний перелік важливих характеристик, включаючи політичні, географічні та економічні, на які звертають увагу країни-інвестори та практикуючі інвестори при прийнятті рішення про вкладення капіталу в певну країну. Наприклад, Торгова палата США розробила 12 ключових критеріїв привабливості країн для інвесторів [3].

1) Характеристика місцевого ринку.

З самого початку вивчення нового ринку потенційного інвестора цікавлять обсяг місцевого ринку, купівельна спроможність населення та потенціал зростання цих показників, а також економіки в цілому;

2) Доступність ринку.

Для цього критерію мають значення законодавчі та нормативні акти державного значення, які не обмежують доступ компанії на місцевий ринок, також плюсом буде наявність законодавчих актів, які надають інвесторам ряд переваг, але не пільг;

3) Якість робочої сили.

Звісно, для кожного інвестора вартість робочої сили стоїть поруч з якістю. Добре, коли є можливість отримати високу якість виробництва за меншу ціну, тому власне інвесторів і приваблюють ринки з дешевою робочою силою, особливо у трудомістких галузях;

4) Валютний ризик.

Курс місцевої валюти по відношенню до основних світових валют, які вільно конвертуються у глобаль-

ній фінансовій системі, має прямий вплив на витрати та прибутки іноземних інвесторів, оскільки вони оцінюють свої прибутки залежно від співвідношення між цими основними валютами. Політика ефективного встановлення валютного курсу передбачає постійну оцінку місцевої валюти з метою забезпечення економічної стабільності і створення довіри серед інвесторів.

#### 5) Можливість репатріації капіталу.

Оптимальним є наявність законодавства, яке не обмежує можливості вивозу інвестованого капіталу та прибутків. Створення дочірніх підприємств є найкращою формою розміщення прямих іноземних інвестицій, оскільки вони дозволяють материнським компаніям отримувати прибутки у вигляді дивідендів, відсотків, винагород та платежів за технічну допомогу.

#### 6) Захист інтелектуальної власності.

Для іноземних інвесторів цей критерій є пріоритетним, особливо в галузях, таких як виробництво комп'ютерів, зв'язок, фармацевтика, де технологія є ключовою для конкуренції в розробці нових продуктів та освоєнні нових ринків. Розвиток цих галузей промисловості є пріоритетним і для країн-реципієнтів, оскільки вони можуть отримати значні вигоди у передачі технологій та створенні власної високотехнологічної промислової бази. Але для повернення інвестицій до цих галузей владам цих країн необхідно гарантувати суворе дотримання прав інтелектуальної власності.

#### 7) Торгова політика.

Торгова політика впливає на вартість експорту і імпорту, а також на спрощення або ускладнення цих операцій. Ставка митного тарифу, валютний курс, тарифна політика, квотування та ліцензування мають бути сприятливішими для іноземних інвесторів порівняно з аналогічними показниками в країні-інвесторі.

#### 8) Державне регулювання.

Взаємодія держави є важливою для захисту інтересів виробників і споживачів. Однак, надмірне регулювання може відлякати іноземних інвесторів і зменшити привабливість країни. Жорсткі закони, спрямовані на захист прав працівників, можуть відлякати інвесторів, що відмовляться вкладати капітал і створювати робочі місця.

#### 9) ставки податків та пільги.

Ставки податків та податкові пільги також впливають на інвестиційну привабливість країни. Надмірне оподаткування прибутків, дивідендів, винагород і інших транзакцій між місцевими дочірніми підприємствами та їх материнськими компаніями може відлякати іноземних підприємців. Країни намагаються залучити інвесторів, пропонуючи їм пакети податкових та інших пільг.

#### 10) політична стабільність.

Політична стабільність є також важливим фактором для іноземних інвесторів. Стабільне політичне середовище дозволяє інвесторам мати впевненість у сталість законів і нормативних актів, які стосуються інвестицій і ринків.

#### 11) макроекономічна політика.

Макроекономічна політика також має вплив на привабливість країни для інвесторів. Країни з несприятливим економічним кліматом можуть не викликати довіру іноземних інвесторів, які будуть відкладати свої капіталовкладення до стабілізації економічної ситуації.

#### 12) розвиненість інфраструктури та служб підтримки.

Розвиненість інфраструктури та наявність служб підтримки також впливають на привабливість країни

для іноземних інвесторів. Якщо країна має погану інфраструктуру, включаючи шляхи, порти, аеропорти, мережу зв'язку та енергетичні ресурси, то вона може мати обмежені можливості отримання значних іноземних інвестицій, незважаючи на відповідність інших інвестиційних критеріїв [4].

Навіть отримавши позитивні відгуки по всіх вищезказаних критеріях, складно бути впевненим, що вся отримана інформація є правдивою. Саме тому інвестори оцінюють ймовірні ризики та можливі збитки. Для цього існують різні методи оцінки ризиків та класифікація усіх можливих ризиків пов'язаних з прямими іноземними інвестиціями в країну-реципієнта капіталу.

В залежності від форми інвестування розрізняють ризик реального і фінансового інвестування. Під ризиком реального інвестування мається на увазі – інвестування у капітальні вкладення та ускладнення, пов'язані з невдалим вибором місцезнаходження споруджуваного об'єкта, перебоями в постачанні інвестиційних товарів, істотним зростанням цін на інвестиційні товари, вибором некваліфікованого підрядника й інших факторів, що затримують введення в експлуатацію об'єкта інвестування або зниження доходу у процесі його експлуатації. В той час, як ризик фінансового інвестування, тобто придбання акцій приватизованих підприємств пов'язаний насамперед з не продуманим підбором фінансових інструментів для інвестування; фінансовими труднощами, непередбачуваними змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів [6].

Майже усіх ризиків можна уникнути з допомогою використання певних заходів протидії їм. Зокрема можна використати такі методи: за-ставні операції та гарантування, лімітування, диверсифікація, розподілення, страхування. Якщо лімітування та розподілення не є надто популярними способами протидії ризикам, то заставні операції та страхування користуються популярністю та часто застосовуються інвесторами. Заставні операції мають такі особливості використання:

1) їх використовують при інвестиційних та інших кредитах;

2) застава повинна гарантовано покривати можливі збитки кредитора від непогашення кредиту;

3) гарантія може бути обмеженою чи необмеженою, забезпеченою чи незабезпеченою.

І, відповідно, якщо інвестор обирає як захід страхування, то це є стандартна угода між страхувальником і страховою компанією стосовно покриття збитків, які можуть виникнути в процесі реалізації інвестиційного проекту [5].

Варто зауважити, іноземне інвестування має великий вплив та сприяє досягненню сталого розвитку. Іноземне інвестування може сприяти досягненню сталого розвитку, а сталий розвиток може створювати сприятливе середовище для залучення іноземних інвестицій [2].

З одного боку, іноземні інвестиції можуть принести значний внесок у сталий розвиток країни. Іноземні інвестори, які приносять свої капіталовкладення, можуть сприяти розвитку інфраструктури, енергоефективних технологій, екологічно чистих промислових процесів, а також соціальних ініціатив. Це може сприяти покращенню якості життя місцевого населення, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та сприяти сталому використанню природних ресурсів [1].

З іншого боку, сталий розвиток може створювати сприятливу інвестиційну клімату для іноземних інвесторів. Країни, що розвиваються, які активно працюють над сталим розвитком, можуть привернути іноземні інвестиції завдяки своїм стимулюючим політикам, забезпеченню правового захисту інвесторів, зменшенню корупції, доступу до ринків та інфраструктурним можливостям. Стабільне політичне та економічне середовище, а також ефективне управління ресурсами сприяють побудові довгострокових інвестиційних партнерств з іноземними компаніями.

Таким чином, іноземне інвестування та сталий розвиток взаємодоповнюють один одного, створюючи сприятливу взаємодію, яка сприяє підвищенню економічного зростання, соціального розвитку та збереженню довкілля.

**Висновки.** У зв'язку зі зростаючою роллю іноземних інвестицій у світовій економіці та конкуренцією між країнами за їх залучення, аналіз критеріїв привабливості країн для іноземного інвестування має велику актуальність. Це допомагає розуміти фактори, що впливають на вибір країн для інвестицій та розвивати стратегії та політику для залучення іноземних інвестицій та сприяння економічному розвитку.

Економічні фактори, такі як розмір ринку, економічна стабільність, наявність розвинутої інфраструктури та доступ до ресурсів, є ключовими критеріями привабливості для іноземних інвесторів.

Політична та правова стабільність країни, наявність захисних механізмів для іноземних інвесторів і дотримання прав і власності також є важливими факторами,

що впливають на привабливість країни для інвестицій. Соціокультурні чинники, такі як освіта, рівень життя, культурні звичаї та взаємодія з місцевим населенням, можуть також впливати на привабливість країни для іноземних інвесторів.

Поступово зростає значення сталого розвитку та екологічної відповідальності як критеріїв привабливості для іноземних інвесторів. Країни, що виявляють прихильність до зелених технологій та енергоефективності, можуть мати перевагу у приверненні іноземних інвестицій.

Дослідження критеріїв привабливості країн для іноземного інвестування може бути подальше розвинуто шляхом більш глибокого аналізу конкретних секторів економіки та розгляду особливостей різних регіонів.

Розробка індексів та рейтингів привабливості країн для іноземного інвестування, які враховують різні критерії, може сприяти більш об'єктивній оцінці привабливості країн та допомогти визначити переваги та недоліки кожної країни. Застосування новітніх методів аналізу даних, таких як штучний інтелект та машинне навчання, може допомогти виявити складні зв'язки та тенденції між різними критеріями та спрогнозувати привабливість країн для іноземних інвестицій у майбутньому.

Отже, подальші дослідження у даному напрямку можуть включати глибше дослідження взаємозв'язків між критеріями привабливості країн, аналіз впливу нових технологій та сталого розвитку на іноземні інвестиції, а також вдосконалення методології оцінки привабливості країн для іноземного інвестування.

#### Бібліографічний список:

1. «2020 Europe Sustainable Development Report». Pica Publishing Ltd. 2020. URL: [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/europe\\_sustainable\\_development\\_report\\_2020.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/europe_sustainable_development_report_2020.pdf) (дата звернення: 25.05.2023).
2. General Assembly. «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development». URL: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (дата звернення: 30.05.2023).
3. US Chamber of Commerce. URL: <https://www.uschamber.com/> (дата звернення: 01.06.2023).
4. Задоя А.О. «Міжнародна інвестиційна діяльність». Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. URL: [http://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia\\_Anatolii/Mizhnarodna\\_investytsiina\\_dialnist.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia_Anatolii/Mizhnarodna_investytsiina_dialnist.pdf) (дата звернення: 25.05.2023).
5. Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В., Мозговий О.М. та ін. «Міжнародна інвестиційна діяльність»: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 387 с.
6. Руденко Л.В. та ін. Міжнародна інвестиційна діяльність : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / заг. ред. Руденко Л.В. Київ : КНЕУ, 2008. 168 с.

#### References:

1. "2020 Europe Sustainable Development Report" (2020) Pica Ltd. Available at: [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/europe\\_sustainable\\_development\\_report\\_2020.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/europe_sustainable_development_report_2020.pdf) (accessed 25 May 2023).
2. General Assembly. "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development". Available at: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (accessed 30 May 2023).
3. US Chamber of Commerce. Available at: <https://www.uschamber.com/> (accessed 01 June 2023).
4. Zadoia A.O. (2018) "Mizhnarodna investytsiina diialnist". Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia. Available at: [http://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia\\_Anatolii/Mizhnarodna\\_investytsiina\\_dialnist.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia_Anatolii/Mizhnarodna_investytsiina_dialnist.pdf) (accessed 25 May 2023).
5. Lukianenko D.H., Hubskiy B.V., Mozghoviy O.M. ta in. (2003) "Mizhnarodna investytsiina diialnist": pidruchnyk. Kyiv: KNEU. 387 p.
6. Rudenko L.V. ta in. (2008) Mizhnarodna investytsiina diialnist: navch.-metod. posib. dlia samost. vvychennia dystsypliny / zah. red. Rudenko L.V. Kyiv: KNEU, 168 p.

Стаття надійшла до редакції 13.06.2023

Наукове видання

# ТРАНСФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

№ 3 (03), 2023

Українською та англійською мовами

Відповідальний редактор: *Сапотницька Н.Я.*

Технічний редактор: *Удовиченко В.О.*

Підписано до друку 30.06.2023 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 9,30.

Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.