

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

*Журнал заснований у 1918 році*

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Економіка і управління**

**Том 33 (72). № 3, 2022**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

## **Головний редактор:**

**Горник Володимир Гнатович** – доктор наук з державного управління, доцент, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

## **Члени редакційної колегії:**

**Бсякова Оксана Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент та підприємництво на морському транспорті» Азовського морського інституту Національного університету «Одеська морська академія».

**Бойченко Еліна Борисівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кисельов Володимир Борисович** – доктор технічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту муніципального управління та міського господарства Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Корнєєв Володимир Вікторович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кравченко Сергій Олександрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кузьминчук Наталія Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

**Медведєв Микола Георгійович** – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри загально-інженерних дисциплін та теплоенергетики Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кучабський Олександр** – доктор габілітований, професор кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща).

**Міхальські Томаш** – доктор габілітований, професор кафедри океанографії Гданського університету (Польща).

**Хлобистов Євген Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Вища школа економіки та гуманітаристики в м. Бельсько-Бяла (Польща).

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради  
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського  
(29 грудня 2022 року протокол № 6)**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ серія КВ № 15716-4187Р від 28.09.2009 року)

Видання входить до категорії «Б» «Переліку друкованих фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща)

Сторінка журналу: [www.econ.vernadskyjournals.in.ua](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua)

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

**ISSN 2523-4803 (print)**

**ISSN 2707-1103 (online)**

© Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2022

## ЗМІСТ

### 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Павлова І.О.**

ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РАЙОНІВ УКРАЇНИ  
ЯК ЧИННИК ЇХ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ.....1

**Філяк М.С., Завадовська Ю.Ю.**

АНАЛІЗ РАМКОВОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ  
НА ОСНОВІ ЗАВДАНЬ-РЕЗУЛЬТАТІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ПОСЕЛЕНЬ.....8

### 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Баландіна І.С.**

ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ  
ОБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....14

**Pohuda Nataliia, Pavlova Olexandra**

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES BY TOURISM ENTERPRISES.....19

**Степаненко С.В., Власенко Т.А.**

ІНКЛЮЗИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
АГРАРНИХ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ.....25

### 3. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

**Фінагіна О.В.**

ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ  
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ.....33

### 4. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

**Сергєєва Я.С.**

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ.....39

### 5. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

**Данік Н.В., Рудь І.Ю., Пашенко О.В.**

ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ  
ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ ЗА ВИДАМИ.....44

### 6. МАРКЕТИНГ

**Орел А.М., Блюмська-Данько К.В.**

АЛГОРИТМ PR-КОМУНІКАЦІЙ  
В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....49

# CONTENTS

## 1. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Pavlova Iryna**

DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS  
OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES AND DISTRICTS OF UKRAINE  
AS A FACTOR OF THEIR INCLUSIVE DEVELOPMENT.....1

**Filiak Maksym, Zavadovska Yuliia**

ANALYSIS OF THE FRAMEWORK MONITORING SYSTEM  
BASED ON OBJECTIVES-RESULTS REGARDING  
THE DEVELOPMENT OF SETTLEMENTS..... 8

## 2. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Balandina Iruna**

ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL DESIGN  
OF HOTEL AND RESTAURANT FACILITIES.....14

**Pohuda Nataliia, Pavlova Olexandra**

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES BY TOURISM ENTERPRISES.....19

**Stepanenko Sergii, Vlasenko Tetiana**

INCLUSIVE MODELS OF MANAGEMENT  
OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL BUSINESS SUBJECTS.....25

## 3. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

**Finagina Olesia**

RESEARCH OF THE COMPETITIVENESS OF REGIONS BY FACTOR ANALYSIS.....33

## 4. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

**Serhieieva Yana**

MODERN MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT  
OF SOCIAL SERVICES IN UKRAINE.....39

## 5. MONEY, FINANCES AND CREDIT

**Danik Nataliia, Rud Inna, Pashchenko Olena**

EVALUATION OF DETECTION AND PREVENTION STRATEGIES  
FINANCIAL FRAUD BY TYPE.....44

## 6. MARKETING

**Orel Anna, Bliumska-Danko Kseniia**

ALGORITHM OF PR-COMMUNICATIONS  
IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS ACTIVITIES.....49

# 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-1>

УДК 332.12:338.244.47:314.113(477)

**Павлова І.О.**

кандидат економічних наук, старший викладач  
кафедри туристичного бізнесу та рекреації,  
Одеський національний технологічний університет

**Pavlova Iryna**

Odesa National Technological University

## ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РАЙОНІВ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЇХ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ

*У статті розв'язана наукова проблема щодо визначення ролі демографічних характеристик об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та районів України як чинника їх інклюзивного розвитку, яка має вагоме теоретичне та практичне значення для повсякденного відновлення нашої країни. Саме в цьому й полягає наукова новизна дослідження. В процесі реалізації його завдань розкрито специфіку прояву ендогенної та екзогенної інклюзії соціально-просторових агломераційних утворень, якими у пореформений період стали ОТГ та нові райони. Доведено, що руральна або урбанна спрямованість інклюзивного розвитку має різний вимір та прояв на рівні ОТГ та районів. Зазначено, що реформування цих соціально-просторових утворень без належного концептуального обґрунтування, призвело до певних диспропорцій у кількісному складі громад та районів, що негативно позначається на їх інклюзивному розвитку. За результатами дослідження зроблено висновки та окреслено перспективні напрями подальших наукових розвідок.*

**Ключові слова:** демографічні характеристики, інклюзивний розвиток, об'єднані територіальні громади, райони, Україна, чинник.

**Постановка проблеми.** Демографічний аспект інклюзивного розвитку в Україні набув теоретичної актуальності та практичного значення у зв'язку з реформою територіальної організації суспільства, наслідком якої стало формування ОТГ та утворення нових районів. Укрупнення адміністративно-територіальних одиниць базового та районного рівнів створило передумови для формування в їх просторових межах інклюзивного середовища за участю як міст та селищ міського типу, так і сільських населених пунктів. Така можливість багато в чому залежить від певних чинників інклюзивного розвитку ОТГ та районів, один з яких – демографічний – значною мірою є похідним від організаційно-адміністративних рішень, які були покладені в основу реформи. Оскільки процес реформування відбувався під впливом подій відцентрового характеру в Криму та на Сході країни, деякі рішення приймалися в умовах дефіциту часу, з урахуванням передусім поточних політичних інтересів й без їх достатнього концеп-

туального обґрунтування. В результаті цього демографічний чинник отримав різну вагу в інклюзивному розвитку ОТГ та районів, що актуалізує проблему його наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки досліджувана проблема ще не стала предметом спеціального наукового розгляду, до аналізу залучені публікації, в яких розглядаються теоретичні та методологічні засади інклюзивного розвитку, авторами яких є А.О. Гуроров [1], С.М. Дідух [2]. Зарубіжні дослідники – Д. Аджемоглу і Дж. Робінсон [3] розкривають інституціональні передумови інклюзивного розвитку, Дж. Гупта і К. Вегелін [4] прослідковують зв'язок інклюзивного розвитку зі сталим розвитком. Монографії за редакцією О.М. Бородіної [5] та Т.О. Зінчук [6], присвячені відповідно інклюзивному сільському розвитку та стратегії інклюзивного сільського розвитку на базі громад. Різні аспекти розвитку територіальних громад аналізуються Г. Решетилівим [7.], О.Н. Євтушенко і Т.В. Лушагіною [8].

Проте наукові публікації з питання демографічної обумовленості інклюзивного розвитку ОТГ та районів України у прямій постановці, поки що відсутні. Враховуючи дану обставину, а також наукову актуальність та прикладне значення цієї проблеми й було обрано тему даної статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення демографічних характеристик ОТГ та районів України як чинника їх інклюзивного розвитку. Для її реалізації сформульовані наступні завдання: охарактеризувати сутність та поетапність соціально-просторової інклюзивності; виявити передумови інклюзивного розвитку ОТГ та районів з огляду на їх демографічні характеристики; розкрити специфіку прояву інклюзивності та її спрямованість в різних та розміром громадах та районах.

**Виклад основного матеріалу.** При аналізі проблематики інклюзивного розвитку ОТГ та районів першочергова увага приділяється питанням їх економічної ефективності та фінансово-економічної спроможності. Разом з тим вплив на цей процес чинників неекономічного характеру відходить на другий план. На наш погляд, такий підхід не є виправданим, хоча б з огляду на синергетичний ефект процесу децентралізації публічної влади та управління, наслідком якого є створення спільного простору життєдіяльності ОТГ та районів. Безперечно, що така синергія не спрацьовує автоматично. Її слід розглядати лише як початок процесу формування інклюзивного середовища.

Зазначимо, що аналітика інклюзивного розвитку ґрунтується навколо парних дихотомій «відчуженість (відстороненість) – залученість», «ексклюзивність (виключеність) – інклюзивність (включеність)», «сегрегація – інтеграція».

В цьому сенсі інклюзивний розвиток відбувається поетапно, починаючи з залученості (заперечення відчуженості) через включеність і завершуючись інтеграцією.

Перший етап – залученості, позначений наявністю спільного середовища життєдіяльності членів територіальних громад та районів, які є мешканцями як міських, так і сільських населених пунктів, що по суті перетворилися на сільсько-міські агломерації.

Другий етап – включеності, означає участь усіх верств населення агломерації в процесі суспільного відтворення, в системі владних відносин, у повсякденній життєдіяльності громад та районів.

Третій етап – інтеграції, тобто реального здійснення суспільних перетворень за активної участі усіх груп населення без їх обмежень за віковими, статевими, соціальними, політичними, релігійними, етнічними, фізичними ознаками.

Результатом інклюзивного розвитку є досягнення певного стану та рівня спільноти, що являє собою середовище суспільної гармонії та інклюзії добробуту, в якому відсутні суспільна дискримінація за будь-якими ознаками та соціальна несправедливість.

ОТГ та райони, які успішно долають відчуженість, пройшовши через усі етапи інклюзивного розвитку, можуть бути віднесені до категорії сільсько-міських агломерацій континуально-конвергентного типу.

Належить з'ясувати наскільки позначаються на просуванні ОТГ та районів до досконалого стану інклюзії їх демографічні характеристики. Оскільки реформа розпочалась саме з адміністративно-територіальних одиниць базового рівня, розпочнемо дослідження цього процесу з ОТГ. Беззаперечно, процес децентралізації у її громадянському форматі, що передбачав передачу владних повноважень і ресурсів громадам, потребував передусім їх укрупнення з метою виконання управлінських та фінансових функцій як засобу наповнення їх бюджетів.

На практиці це проявилось в укрупненні громад. Чисельність населення ОТГ залежала від специфіки її місця знаходження, наявних ресурсів розвитку. За попередніми розрахунками мінімальним вважався розмір громади в 10 тис. мешканців.

В результаті добровільного та планового об'єднання громад виникли значні диспропорції в їх розмірах за кількістю населення. Адміністративними центрами шести ОТГ стали обласні центри – Вінниця, Житомир, Івано-Франківськ, Луцьк, Суми, Тернопіль, населення кожного з яких перевищує 200 тис. осіб. Разом з іншими великими містами (з населенням понад 100 тис. осіб) вони склали мегагромади (табл. 1).

Адміністративними центрами переважної більшості ОТГ, представлених в таблиці 1, є міста з населенням понад 100 тис. осіб. Лише три з них складаються з одного населеного пункту, площа яких коливається від 49,7 до 58,8 км<sup>2</sup>. Площа інших громад – в рази більша за рахунок приєднання до міст сіл, які володіють орними землями. З цього приводу виникає ризик прояву міського егоїзму та нецільового використання сільськогосподарських земель. Звідси – проблематичність формування партнерських відносин між міськими та сільськими спільнотами і відповідно – створення ендогенної (між компонентами ОТГ) інклюзії.

Українська практика свідчить про те, що поряд з великими міськими ОТГ існує і багато невеликих за населенням громад (табл. 2).

Дані, що наведені в таблиці 2 свідчать про те, що всі громади мають «змішаний» склад населення за рахунок включення до їх складу населення навколишніх сіл, а 50% з них – є приміськими. В результаті цього невеликі за розміром центри громад (за винятком двох) отримали великі масиви сільськогосподарських земель. На відміну від міст, вони не володіють достатніми внутрішніми ресурсами для того, щоб стати центрами економічного зростання громад. З одного боку, у цих громад існує більше шансів для створення інклюзії, ніж у великих громад, через відсутність внутрішнього антагонізму. З іншого боку, існують певні ризики досягнення екзогенної інклюзії між великими та малими ОТГ в межах одного адміністративного району з причини нерівноправних соціально-економіч-



Міські ОТГ України з населенням понад 100 тис. осіб

ОТГ	Район /Область	Кількість населених пунктів	Площа, км <sup>2</sup>	Чисельність населення
Криворізька	Криворізький / Дніпропетровська	6	431,9	615492
Маріупольська	Маріупольський / Донецька	11	375,3	441489
Вінницька	Вінницький / Вінницька	9	256,6	388204
Івано-Франківська	Івано-Франківський / Івано-Франківська	19	263,8	287533
Сумська	Сумський / Сумська	21	349,0	270439
Житомирська	Житомирський / Житомирська	2	91,5	265126
Луцька	Луцький /Волинська	36	383,1	240292
Тернопільська	Тернопільський / Тернопільська	11	166,7	226594
Кременчуцька	Кременчуцький / Полтавська	5	165,1	220619
Білоцерківська	Білоцерківський / Київська	17	394,4	218981
Краматорська	Краматорський / Донецька	15	412,7	183946
Мелітопільська	Мелітопільський Запорізька	1	49,7	150768
Дрогобицька	Дрогобицький / Львівська	34	426,2	121778
Слов'янська	Краматорський / Донецька	5	119,0	115026
Лисичанська	Северодонецький / Донецька	17	407,6	113782
Бердянська	Бердянська / Запорізька	5	252,2	112783
Мукачівська	Мукачівський / Закарпатська	18	266,9	110483
Камянець-Подільська	Камянець-Подільський / Хмельницька	13	175,3	109064
Нікопольська	Нікопольський / Дніпропетровська	1	50,7	107464
Павлоградська	Павлоградський / Дніпропетровська	1	58,8	103073

Джерело: складено автором на основі статистичних даних України

Таблиця 2

Міські ОТГ з населенням до 10 тис. осіб

ОТГ	Район /Область	Кількість населених пунктів	Площа, км <sup>2</sup>	Чисельність населення ОТГ	Чисельність населення центру ОТГ
Помічнлянська	Новоукраїнський / Кіровоградська	4	77,4	9904	8874
Глинлянська	Львівський / Львівська	19	223,0	9621	3050
Заставнівська	Чернівецький / Чернівецька	3	75,8	9315	8762
Берестечківська	Луцький / Волинська	21	223,2	9312	1630
Остерська	Чернігівський / Чернігівська	22	402,4	9017	7107
Святогірська	Краматорський / Донецька	13	375,7	8903	3805
Ворожбянська	Сумський / Сумська	13	147,9	8278	6910
Устилузька	Володимир-Волинський / Волинська	26	415,6	7243	2276
Батуринська	Ніжинський / Чернігівська	27	437,5	7136	2192
Дружбівська	Шостинський / Сумська	12	126,6	6506	4654

Джерело: складено автором на основі статистичних даних України

них умов їх функціонування. Багато що в цьому сенсі буде залежати від характеру стосунків самоврядних спільнот та регулюючої ролі відповідних регіональних структур.

Аналізуючи перспективи інклюзивного розвитку ОТГ в демографічному контексті, слід враховувати наявність значної кількості сільських громад, у тому числі і достатньо великих (табл. 3).

Усі ОТГ, судячи зі змісту таблиці 3, за виключенням Борщагівської та Білківської, складаються з великої кількості сіл й мають у своєму розпорядженні значні площі сільськогосподарських земель. Номінально більше шансів на формування інклюзивного серед-

овища мають великі ОТГ зі значною часткою економічно активного населення. У регіональному вимірі – це громади західних областей, які вирізняються також кращими, ніж інші регіони, показниками природного руху населення.

До проблемних, з точки зору інклюзивного розвитку, слід віднести малонаселені сільські ОТГ (табл. 4).

Найменша кількість (одна) таких громад припадає на північні області, а найбільша – на східні (вісім). Велика кількість населених пунктів при значній площі сільськогосподарських земель ставить під сумнів можливість їх ефективного використання в інтересах населення громад, а значить й економічної спромож-

Сільські ОТГ України з населенням понад 20 тис. осіб

ОТГ	Район / Область	Кількість населених пунктів	Площа, км <sup>2</sup>	Чисельність населення
Саф'янівська	Ізмаїльський / Одеська	19	995,1	42588
Нересницька	Тячівський / Закарпатська	12	333,9	30550
Білогородська	Бучанський / Київська	10	151,1	25392
Борщагівська	Бучанський / Київська	3	38,7	21894
Великолучківська	Мукачівський / Закарпатська	17	178,5	21689
Куяльницька	Подільський / Одеська	58	916,5	21683
Пасічнянська	Надвірнянський / Івано-Франківська	11	420,0	20848
Давидівська	Львівський / Львівська	23	226,2	20696
Білківська	Хустський / Закарпатська	6	149,2	20650
Підгайцівська	Луцький / Волинська	20	285,0	20573

Джерело: складено автором на основі статистичних даних України

Таблиця 4

Сільські ОТГ України з населенням до 3 тис. осіб

Громада	Район / Область	Кількість населених пунктів	Площа, км <sup>2</sup>	Чисельність населення
Малотокмачанська	Пологівський / Запорізька	4	174,3	2997
Пришибська	Кременчуцький / Полтавська	13	171,7	2947
Кочубеївська	Бериславський / Херсонська	14	206,1	2898
Повчанська	Дубенський / Рівненська	9	94,1	2853
Вакулівська	Криворізький / Дніпропетровська	18	285,3	2838
Горщиківська	Коростенський / Житомирська	10	133,9	2797
	Березівський / Одеська	13	248,5	2785
Воздвижівська	Пологівський / Запорізька	13	246,2	2755
Сергіївська	Миргородський / Полтавська	13	168,1	2720
Ярославицька	Дубенської / Рівненська	10	106,8	2702
Гуківська	Кам'янець-Подільський / Хмельницька	8	95,4	2662
Плисківська	Ніжинський / Чернігівська	5	235,9	2652
Українська	Синельниківський / Дніпропетровська	8	256,8	2534
Новолатівська	Криворізький / Дніпропетровська	11	267,3	2507
Званівська	Бахмутський / Донецька	6	115,5	2418
Горщиківська	Житомирський / Житомирська	5	96,9	2348
Андріївська	Краматорський / Донецька	5	159,6	2230
Чогодарівська	Березівський / Одеська	9	181,3	2087
Ляшківська	Дніпровський / Дніпропетровська	9	83,2	2070
Зеленська	Верховинський / Івано-Франківська	6	487,3	1915
Підлозцівська	Дубенський / Рівненська	9	63,5	1836
Харитонівська	Житомирський / Житомирська	13	207,1	1814

Джерело: складено автором на основі статистичних даних України

ності цих ОТГ. Так, на одного мешканця Вакулівської громади припадає 180 га земельної площі, а Харитонівської – 149 га. При цьому середня чисельність населення сіл, що входять до ОТГ, представлених в таблиці 4, коливається в межах від 157 (Вакулівська) до 749 (Малотокмачанська) осіб.

Наразі перейдемо до демографічної характеристики районів. Постановою Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2020 року утворено в Автономній Республіці Крим та областях 136 нових районів. Наразі під юрисдикцією

України перебувають 119 районів (без 10 районів АРК, 4 районів Луганської та 3 районів Донецької областей). В таблиці 5 подано перелік найбільш великих з них.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 5, адміністративними центрами лише трьох районів (Краматорський, Маріупольський – Донецької та Криворізький – Дніпропетровської) областей є міста, що не є одночасно й центрами областей. Населення усіх без винятку районів складається з міських та сільських жителів, представництво перших з них є домінуючим. Усі райони можна ідентифікувати як сільсько-міські



агломерації урбанного типу, оскільки їх центрами є мегаполіси (міста з населенням понад 500 тис. осіб) або міста з населенням понад 200 тис. осіб. З цієї причини не виникає ніяких сумнівів щодо їх спроможності бути драйверами інклюзивного розвитку районів. Інша справа – спроможність мешканців міст та сіл досягти угоди щодо обопільної вигоди у використанні наявного ресурсного потенціалу районів: природного, що є у сіл та промислового, інфраструктурного та соціально-культурного, яким володіють міста. Ця проблематика відображена в нашій публікації, підготовлених спільно з іншими науковцями [9; 10].

Крім великих районів існують й такі, що за кількістю населення значно поступаються першим (табл. 6).

До найменших населених районів, представлених в таблиці 6, відносяться переважно гірські та північні

райони, хоча чотири з дев'яти районів припадають на південні та східні області. Перші з них мають малі за населенням адміністративні центри, найменшу кількість громад (виняток складає Вижницький район), площу, але більш високу щільність населення.

Якщо порівнювати між собою великі та малі райони, то вражаючою виглядає 58-кратна різниця в кількості населення Харківського та Верховинського районів. Значну насторогу викликає те, що Харківський район за кількості населення переважає 17 областей України, а перша п'ятірка найбільш населених районів мають більшу кількість населення, ніж Волинська, Миколаївська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Черновецька, Чернігівська області. Така деформована за демографічною ознакою структура адміністративно-територіальних одиниць свідчить

Таблиця 5

Райони з населенням понад 500 тис. осіб

Район	Кількість ОТГ	Кількість населених пунктів	Площа, км <sup>2</sup>	Чисельність населення
Харківський	15	203	3222,5	1753679
Одеський	22	155	3878,1	1382513
Дніпровський	17	234	5605,6	1170525
Львівський	23	531	4976,2	1149976
Запорізький	17	283	4693,7	865877
Криворізький	15	283	5724,9	743934
Хмельницький	27	749	10768,3	683795
Чернівецький	33	215	4098,2	654858
Вінницький	16	411	6909,5	655361
Миколаївський	19	238	7689,9	651193
Рівненський	26	439	7216,6	632426
Житомирський	31	684	10508,2	618111
Черкаський	26	244	6870,8	596999
Полтавський	24	746	10858,6	595013
Тернопільський	25	492	6161,6	565037
Івано-Франківський	20	319	3873,0	559866
Краматорський	12	235	5194,1	543371
Маріупольський	5	89	2634,2	502909

Джерело: складено автором на основі статистичних даних України

Таблиця 6

Райони України з населенням до 100 тис. осіб

Район	Область	Площа, км <sup>2</sup>	Населення району, тис. осіб	Населення центру району, тис. осіб	Кількість ОТГ
Верховинський	Івано-Франківська	1271,7	30,5	5,8	3
Новгород-Сіверський	Чернігівська	4630,5	66,4	13,0	4
Сватівський	Луганська	5329,1	80,9	17,1	7
Щастинський	Луганська	3380,4	81,2	8,6	5
Рахівський	Закарпатська	1845,2	82,8	15,5	4
Косівський	Івано-Франківська	853,7	85,7	8,6	5
Вижницький	Чернівецька	1882,0	91,0	4,0	9
Корюківський	Чернігівська	4578,7	91,7	12,9	5
Бериславський	Херсонська	4764,0	99,1	12,4	11

Джерело: складено автором на основі статистичних даних України

про проблематичність досягнення міжрайонної (екзогенної) інклюзії.

**Висновки.** Демографічним характеристикам завжди надавалась належна увага при здійсненні реформ, пов'язаних з адміністративно-територіальним устроєм та територіальною організацією влади та управління. Не є виключенням і сучасна реформа такого типу, що відбувається в Україні. Проте, демографічні показники не мають прямої дії, тобто наявність великих населених пунктів, позитивна динаміка народонаселення ще не є гарантіями успішності здійснюваних реформ.

Однак було б легковажним ігнорувати їх позитивний ефект як одного з чинників інклюзивного розвитку ОТГ та районів, оскільки вони у взаємодії з природно-просторових фактором відіграють значну роль в інклюзивному розвитку цих агломераційних утворень.

В результаті формування ОТГ та утворення нових районів, в їх межах за вибором громад та рішенням центральних органів державної влади опинилися різні населені пункти: від невеликих сіл до міст-мільйонників, які покликані облаштовувати середовище свого існування на засадах інклюзивності, долаючи на цьому шляху різні перепони, у тому числі й наявну соціальну нерівність, відчуження значної кількості населення від праці, її результатів та суспільних благ.

Слід враховувати обставини, пов'язанні з досягнення ендегенної інклюзії, характерної для ступеня

взаємодії між компонентами окремих громад та районів, а також з екзогенною інклюзією, що властива відношенням між різними громадами та районами.

Як свідчить проведений аналіз, доречно розрізняти особливості інклюзивного розвитку в межах однорідних за складом населення ОТГ (сільських, селищних та міських) та різних за розміром громад. Подвійний ефект інклюзії досягається у «змішаних» за складом населення громадах, оскільки в них існують передумови для подолання соціальної нерівності між окремими прошарками населення та усунення соціально-економічних диспропорцій в розвитку міст та сіл. Завдяки цьому досягається формування соціально-просторової інклюзії добробуту. Ці питання є менш проблемними для районів, кожний з яких можна ідентифікувати як сільсько-міську агломерацію.

Разом з тим доведено, що внаслідок заходів організаційно-адміністративного характеру при формуванні ОТГ та утворенні нових районів, виникли певні диспропорції між цими соціально-просторовими утвореннями за їх демографічними ознаками, що значно утруднює процес досягнення інклюзії. Ця проблема заслуговує невідкладного вирішення в умовах повного відновлення громад та районів.

На наше переконання ця проблема є не тільки соціально-економічною, політико-управлінською, а й науковою. Саме на обґрунтуванні шляхів та напрямів розв'язання цієї проблеми й має бути зосереджена подальша увага науковців.

#### Список літератури:

1. Гуроров А.О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку національної економіки. *Бізнес-інформ*. 2018. № 11. С. 48–54.
2. Дідух С.М. Протиріччя концепції інклюзивного розвитку та напрями їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-29>.
3. Acemoglu, D. and Robinson, J. A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*, New York : Crown Business. 2012. 529 p.
4. Gupta J., Vegelin C. Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements*. 2016. Volume 16 (3). P. 433–448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10784-016-9323-z>.
5. Інклюзивний сільський розвиток в Україні: монографія; за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України О.М. Бородіної. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». 2020. 257 с.
6. Стратегія інклюзивного сільського розвитку на базі громад: проекти, реалії та європейські перспективи для України: монографія; за ред. проф. Т.О. Зінчук. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 352 с.
7. Reshetilov G. Local Economic Development in Territorial Communities. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2022. Volume 26. No 1. P. 69–78. DOI: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-7](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-7)
8. Євтушенко О.Н., Лушагіна Т.В. Об'єднані територіальні громади Миколаївської області в умовах децентралізації: індикатори ефективності. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. Випуск 8. С. 396–421. DOI: <https://doi.org/10.34132/PARD2020.08.03>.
9. Павлов О.І., Павлова І.О., Кушнір О.І., Павлов О.І.-молодший. Міські об'єднані територіальні громади України як базовий конструкт сільсько-міського континууму. *Вісник ХНАУ Сер. «Економічні науки»*. 2020. № 4. Том 2. С. 197–213.
10. Павлов О.І., Павлова І.О. Одеський район як сільсько-міська агломерація. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 134–138. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022>. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-25>.

#### References:

1. Hutorov A.O. (2018) Teoretyko-metodolohichni zasady inkluzyvnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Theoretical and methodological principles of inclusive development of the national economy]. *Biznes-inform*, no. 11, pp. 48–54.
2. Didukh S.M. (2020) Protyrichchja koncepciji inkluzyvnoho rozvytku ta naprjamy jikh vyrishennja [Contradictions of the concept of inclusive development and ways to solve them]. *Infrastruktura rynku*, vol. 42, pp. 171–175.

3. Acemoglu, D. and Robinson J. A. (2012) *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*, New York: Crown Business. 529 p.
4. Gupta J., Vegelin C. (2016) Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements*, no. 16 (3), pp. 433–448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10784-016-9323-z>.
5. Borodina O.M. (2020) *Inkljuzyvnyj siljskyj rozvytok v Ukraini* [Inclusive rural development in Ukraine] (PhD Thesis), Kyiv: State University «Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine».
6. Zinchuk T.O. (2019) *Strateghija inkljuzyvnogho siljskogho rozvytku na bazi ghromad* [Strategy of inclusive rural development based on communities] (PhD Thesis), Kyiv: «Center for educational literature».
7. Reshetilov G. (2022). Local Economic Development in Territorial Communities. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. vol. 26, no. 1, pp. 69–78. DOI: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-7/](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-7/).
8. Yevtushenko O.N., Lushagina T.V. (2020). Obyednani terytorialni gromady Mykolayivskoyi oblasti v umovah decentralizaciyi: indykatory efektyvnosti [United Territorial Communities of the Mykolaiv Oblast in Decentralization: Performance Indicators]. *Publichne upravlinnya ta regionalnyj rozvytok*. vol. 8, p. 396–421. DOI: <https://doi.org/10.34132/PARD2020.08.03>.
9. Pavlov O.I., Pavlova I.O., Kushnir O.I., Pavlov O.I.-molodshy`j (2020). Miski ob'yednani terytorialni gromady Ukrainy yak bazovyj konstrukt silsko-miskogo kontynuumu [Urban united territorial communities of Ukraine as a basic construct of the rural-urban continuum]. *Visnik XNAU Ser. «Ekonomichni nauky»*. no. 4, vol. 4, pp. 197–213.
10. Pavlov O.I., Pavlova I.O. (2021). Odeskyj rajon yak silsko-miska aglomeraciya [Odesa district as a rural-urban agglomeration]. *Infrastruktura rynku*, vol. 60, pp. 134–138. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022>. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-25>.

### DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES AND DISTRICTS OF UKRAINE AS A FACTOR OF THEIR INCLUSIVE DEVELOPMENT

*The article solves an actual scientific and practical scientific problem related to the definition of the demographic characteristics of the united territorial communities (UTCs) and regions of Ukraine as a factor in their inclusive development. The consolidation of administrative-territorial units of the basic and district levels, which was a consequence of the reform of the territorial organization of society, created the prerequisites for the formation of an inclusive environment within their spatial boundaries with the participation of towns, settlements and villages. Such an opportunity largely depends on certain factors of the inclusive development of UTC and districts, one of which – demographic – is largely derived from the organizational and administrative decisions that were laid at the basis of the reform itself. The purpose of the study is to determine the demographic characteristics of the UTC and regions of Ukraine as a factor in their inclusive development. For her implementation, the following tasks have been formulated: to characterize the essence and phasing of socio-spatial inclusiveness; identify the prerequisites for the inclusive development of the UTC and the districts in view of their demographic characteristics; to reveal the specifics of inclusiveness and its focus in communities and districts of different sizes. In the course of the study, the quantitative composition of all UTC and districts of Ukraine was analyzed, the grouping of these socio-spatial formations according to their demographic indicators was carried out, and the positive and negative aspects of creating an inclusive environment within them. Regional features of inclusive development of communities and districts have been revealed. The specificity of the manifestation of endogenous and exogenous inclusion of socio-spatial agglomeration formations, which became UTC and new districts in the post-reform period, is revealed. It has been proven that the rural or urban focus of inclusive development has a different dimension and manifestation at the level of UTC and districts. It was found out that in the process of formation of the UTC and formation of new districts, certain disproportions arose between these socio-spatial formations according to their demographic characteristics, which significantly complicates the process of achieving inclusion. Based on the results of the research, certain generalizations were made and it was stated that this problem in the conditions of martial law has acquired political acuteness and fateful significance for Ukraine. In view of this, the attention of scientists should be focused precisely on the substantiation of the ways and directions of the post-war recovery of communities and districts on the basis of inclusiveness.*

**Key words:** *demographic characteristics, inclusive development, united territorial communities, districts, Ukraine, factor.*

**Філяк М.С.**

докторант,  
Львівський університет бізнесу та права

**Завадовська Ю.Ю.**

здобувач,  
Львівський університет бізнесу і права

**Filiak Maksym, Zavadovska Yuliia**

Lviv University of Business and Law

## АНАЛІЗ РАМКОВОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ НА ОСНОВІ ЗАВДАНЬ-РЕЗУЛЬТАТІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ПОСЕЛЕНЬ

*У статті представлено аналіз рамкових інструментів оцінки та моніторингу для використання у межах програмно-орієнтованого підходу. Розроблено типові системи координат підходу; показано зв'язок стратегій в рамках підходу із рівнями результатів. Представлено опис методу реверсивного конструювання структурно-логічних елементів управлінської матриці. Подано огляд найбільш необхідних інструментів управління, моніторингу і оцінки у межах підходу. Визначено дві ключових групи аналітично-управлінських модулів Програмно-орієнтованого підходу (ПОП). Виявлено, що прикладні модулі для впровадження важливих елементів ПОП, є або індексом із супроводжувальною матрицею керівних дій, або планом-матрицею. Автори вказують на те, що матриця показника передбачає, що до кожної градації кожного вимірника можливо додати керівну дію, а також об'єднати певні керівні дії чи передбачити коригувальні коефіцієнти у випадку їх виключення, часткового перетину чи спрощення.*

***Ключові слова:** матриця, індекс, програмно-орієнтований підхід, реверсивне конструювання, управління, план впровадження, моніторинг.*

**Постановка проблеми.** Як предмет дослідження, програмно-орієнтований підхід до управління розвитком поселень повинен, насамперед, базуватися на принципах менеджменту, орієнтованого на результат, у т.ч. в його інструментальній частині. Також він має враховувати продовольчу безпеку, особливо великих міст, та враховувати план розвитку та використання людського капіталу – особливо там, де він занепадає. У рамках підходу загалом має виділятися мета існування та розвитку населеного пункту, визначатися більш гнучкий підхід до стратегії, що нагадує підхід «знизу – вгору» на основі систем соціальної мобілізації громади. Деталізації потребують управлінські та моніторингові інструменти, що забезпечують дотримання вказаних ознак підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичний каркас програмно-орієнтованого підходу має багато спільного із орієнтованим на результат менеджментом: містить програмно-цільову структуру, ієрархію результатів, теорію змін, документи з впровадження, а також систему моніторингу і оцінки. Дослідженнями ОРМ займалися у т.ч. Пітер Друкер [6] та ряд українських дослідників, таких як: В.В. Руденко [2], Ю.П. Шаров [4], та ін. Концептуально близьким є широко відомий програмно-орієнтований підхід до

оцінювання, який розглядається [7] в т.ч. у рамках семінару ENQA (Швеція). Важливим дослідженням у цій сфері є також роботи Фіцпатріка, Сандерса та Ворсена [6]. З українських аналогів уваги заслуговує програмно-цільовий підхід [1], що посилено впроваджується для управління різних рівнів.

**Формулювання цілей статті.** Цілі статті полягають у виділенні рамкових інструментів оцінки та моніторингу для використання у межах програмно-орієнтованого підходу. Зокрема, необхідно проілюструвати зв'язок стратегічних підходів до розвитку із рівнями результатів а також описати можливі інструменти моніторингу, а саме відповідні матриці та індекси для відповідних рівнів.

**Виклад основного матеріалу.** Програмно-цільову структуру доречно розбити на стратегію розвитку території та план розвитку органів управління території. Також треба врахувати, що Програмно-орієнтований підхід у сфері управління соціально-економічним розвитком поселень містить характерні функціональні риси. Зокрема, він: базується на ініціативних групах, бере до уваги плани розвитку поселення, підтримується групою управління поселенням, враховує у плануванні маркери сталого (збалансованого) розвитку, працює згідно умов стратегічного менеджменту та



залишає простір для стратегічної імпровізації, враховує історичне минуле, спадщину та потенціал поселення; а також враховує фактори ментальності, міграції, культурного проширення населення громади.

**Типові системи координат в рамках програмно-орієнтованого підходу.** В управлінні розвитком поселень в рамках підходу виділяються декілька типових взаємозалежностей. По-перше, це свого роду координати стосовно цільової орієнтації, які виділяють типи дій у залежності від характеру поточної ситуації, у якій знаходиться територіальний кластер. Як можна побачити (рис. 1) на шкалі зліва знаходиться базові потреби характеру виживання (вирішення невідкладних потреб), тоді як справа – розвиткові пріоритети. Із цією шкалою пов'язані рівні результатів у програмно-орієнтованому підході (їх описано нижче по тексту). Стрілки вправо (рис. 1) показують нормальний перебіг розвиткової послідовності, а невеликі стрілки вліво – можливості «відходів» назад, що теж трапляються періодично у житті території, громади.

З іншого боку та у доповнення попереднього рисунка, існують також «координати руху» залежно від стартового рівня розвитку території (рис. 2), на кожному з яких ми можемо виділити три рівня: Кількість та пов'язане з нею інвестування, 2. Якість продуктів 3. Результат та пов'язані з ним моніторинг та облік. Зокрема, на початку, якщо робота з розвитку починається з базового (початкового) рівня розвитку поселення, рекомендується зосередитися на кількості та заходах, що передбачають освоєння виділених бюджетів. Потім, при виході у «середню позицію» (кількість в межах передбачуваних норм може бути упевнено забезпечена), рекомендується впроваджувати підвищення якості. Паралельно з цим, наприкінці кожного

модуля діяльності (наприклад, у «крайній правій позиції» системи координат), буде з'являтися «результат» і часто «зміна», який варто зафіксувати та оцінити.

Нарешті, з позиції широти-глибини зусиль розвиткового втручання у територію ми виділяємо координатну шкалу (рис. 3), зліва на якій – департаментация та проектний підхід – а справа – когенентність (чи єдність) та адміністрування. Програмний підхід є свого роду переходом зліва – направо. При позиції «зліва» менеджери окремих проектів мають найбільше значення, а вплив департаментів на територію поглиблюється<sup>1</sup>, тоді як при позиції «з правого боку» – знаходиться широке та уніфіковане поле прикладення зусиль з розвитку території<sup>2</sup>. Менеджерів треба буде вчасно помітити момент, коли від проектного підходу треба переходити до адміністративного через програмний, це завжди перехідний процес із його гамою особливостей.

Таким чином, у нормальній послідовності розвитку території за шкалою на рис. вище<sup>3</sup>, нам варто починати рухатися з «лівого краю», тобто від задоволення найбільш гострих потреб характеру виживання, водночас із окремими, спорадичними ініціативами по проектному менеджменту в *розвитковій* сфері (власне «розвиток», на відміну від «вирішення потреб виживання»). Наш «нагальний» напрям ми розгортаємо її по території кластеру широко і стандартно, але не глибоко. Потім, коли ситуація стабілізувалася, то «нагальний, першочерговий» напрям ми виводимо все більше у проектний формат та звужуємо, спеціалізуємо, одночасно нарощуючи проекти з розвитку і дещо зменшуючи їхню глибину, а також збільшуючи уніфікованість, роблячи реплікацію успіхів. Нарешті, ще згодом напрям найбільш нагальних потреб звужуємо

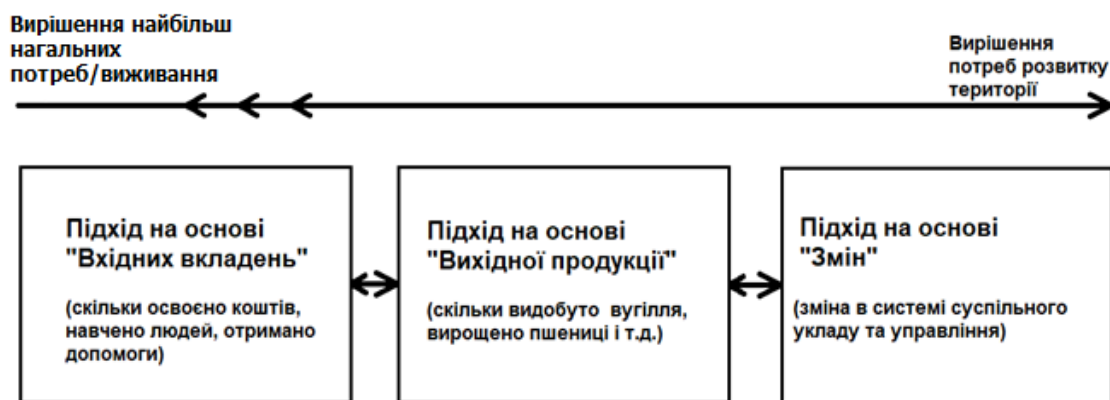


Рис. 1. Координати управлінських дій у рамках ПОП щодо цільової орієнтації

Джерело: сформовано автором

<sup>1</sup> Можна провести фігуративну паралель: ми знаходимося у ситуації, коли ми нібито копаємо глибші шахти для добутку цінної копалини, і так глибоко «занурюємося», що інших таких самих шахт поруч вже не бачимо.

<sup>2</sup> Тут теж доречно фігуративна паралель: ми знаходимося у ситуації, коли ми всі – рудокопи, і копаємо на схожу невелику глибину і прекрасно бачимо одне одного, і тому, для щоб не повторюватися та не дублюватися, ми не влаштуємо між нами поділів функцій, але освоємо лише свою «копанку», а при потребі пускаємо колег на свою територію (лише в випадку, якщо вони копають іншу руду, ніж ми) використовуючи уніфіковані сценарії, правила та процедури.

<sup>3</sup> Окрім рис. 1, також рис. 2 і 3 можуть бути нам корисним при цьому русі зліва-направо. Рекомендації носять загальний характер та придатні для території-кластера поселень, що знаходиться частково у стані соціального напруження.

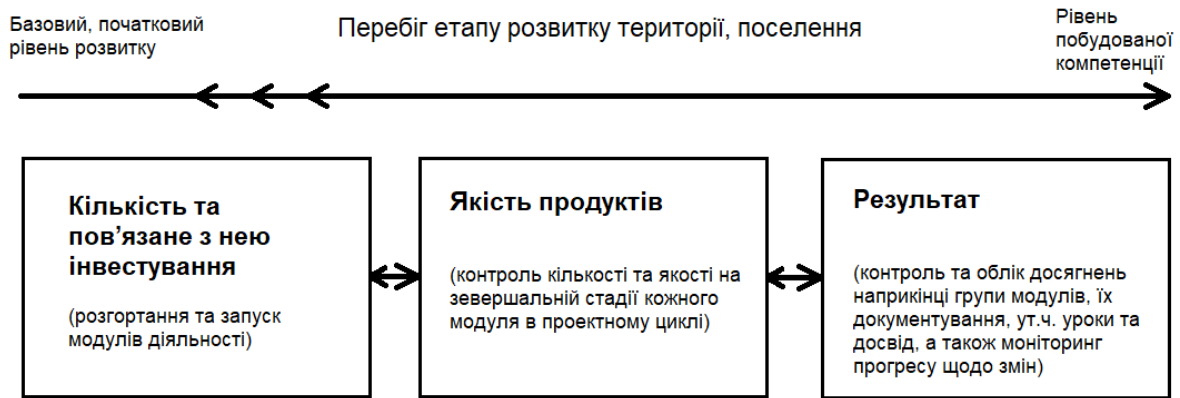


Рис. 2. Координати управлінських дій у рамках ПОП щодо стартового рівня

Джерело: сформовано автором

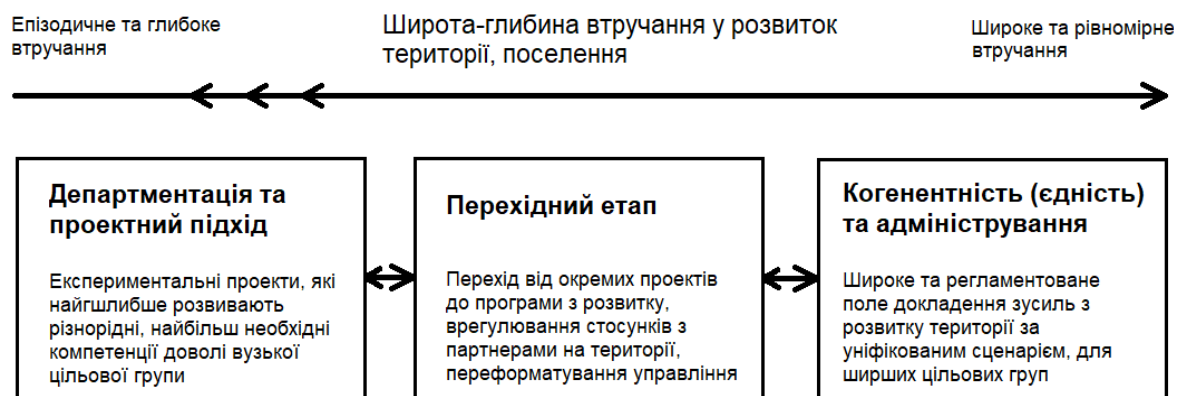


Рис. 3. Координати управлінських дій у рамках ПОП щодо широти та глибини втручання

Джерело: сформовано автором

трохи більше, (але не атрофуємо), тоді як розвитковий напрям робимо ще більш «пласким» по території, уніфікуємо – та врешті, якщо наші результати дозволяють це, адміністративно централізуємо, залишаючи окремі інноваційні проекти для підтримки нових ідей<sup>4</sup>.

Означені вище системи координат розвиткових дій тісно пов'язані з рівнями результатів у програмно-орієнтованому підході. Виділяються три рівні результатів:

*Рівень результатів і підхід на основі Вхідних вкладень* (англ. *Inputs*: освоєно коштів, навчено людей, отримано допомоги) – говорять про те, що досліджуване міське поселення звикло до відносин рівня «провінція-центр», де «провінційне» місто звикло просити субсидіювання у «центру» на постійну боротьбу з нестатками або в ході постійного пост-кризового синдрому (на шкалі рис. 1 це позиція, близька до «Вирішення найбільш нагальних потреб»). Це дає нам також розуміння про те, що історично у таких містах влада, як правило, централізовано підійшла до збереження і

порятунку поселень і почала надавати їм допомогу, – що правда, процес сильно затягнувся і рудимент у стилі роботи органів управління став вже звичкою<sup>5</sup>.

*Рівень результатів і підхід на основі Вихідної продукції* (англ. *Outputs*: напр. видобуто вугілля, вирощено пшениці) – також показує класичні відносини рівня «провінція-центр», де «провінція» пізнала радість мирного і забезпеченого життя, і для «центру» віддає первинні ресурси типу хліба, вугілля або базової промислової «сировини» (на шкалі рис. 1 це позиція, близька до центру шкали). Від «провінції» не вимагається більшого, аніж постачати у «центр» первинно оброблені ресурси, і вони служать інтересам «центру», забезпечуючи показники «виробітку»<sup>6</sup>.

*Рівень результатів і підхід на основі Змін* (англ. *Change*: напр. змінено процедур, законів, ставлення) підходить вже для «пост-колоніальних» країн, регіонів і поселень, в які колишня «провінція» вже втомилася вкладати у «центр» без отримання видимого

<sup>4</sup> Інновацію тепер ми розглядаємо, просто розбираючи її за складовими, адаптуючи та частково синтезуючи її найкращі елементи.

<sup>5</sup> Історично цей період – зазвичай початок «довгого циклу» розвитку після періоду переламу, але багато міст зберегли таку позицію прохача значно довше.

<sup>6</sup> Історично це середина чи друга третина «довгого циклу», але вже тут варто пам'ятати про його майбутнє завершення і місто-провінція може різко опинитися у ситуації, що вимагає динаміки та переорієнтування перед лицем змін.



результату і яка, з іншого боку, вже не настільки цікава для «центру» з боку ресурсів, що постачаються. Ці відносини вказують на період, коли «центр» вже не так гостро має потребу в ресурсах, щоб в такому ж обсязі купувати їх, а частину навіть вирішує експортувати, аніж просто отримувати для своїх потреб; або ж перебуває у ситуації, коли ресурси у «провінції» вже в основному вичерпані, тож верхи «центру» вводять комерційний механізм управління цими ж видобувними ресурсами, а також «урізують», найперше, соціальні статті бюджету шляхом у т.ч. надання самостійності такій території. Саме цей підхід популярний в більшості пост-колоніальних країн і він просувається для того, щоб коли-небудь органи управління цих територій взяли повноцінну відповідальність за соціум, який живе на цій території (на шкалі рис. 1 це позиція, близька до «Вирішення потреб розвитку території»)<sup>7</sup>.

Як ми бачимо, рівні результатів мають тісний зв'язок з циклічними діагностичними індикаторами, які охоплюють довгі горизонти планування. Зауважимо також, що на практиці перехід зліва-направо по системах координат на Рис. вище займає десятиліття і для територіального кластеру це період, в якому відбувається багато значних змін. Оскільки часто у межах таких періодів відслідкувати базовий рівень замірів малоімовірно, а цільові показники періодично змінюють планові значення, то необхідний метод, який дозволяє заповнити прогалини планування, і одним з таких є *метод реверсивного конструювання структурно-логічних елементів управлінської матриці у ПОП*.

Побудова структурно-логічної матриці (СЛМ) розвитку для рівня поселення за умов розрізненості та недостатності даних, і превалювання польових методів оцінки реалістичного стану справ, може здійснюватися шляхом зворотного інжинірингу. Приклад побудови моделі матриці наведений нижче. Основний принцип полягає у тому, щоб за існуючими індикаторами, маркерами та факторами збудувати результати та стратегічні цілі, відповідні їм, а також визначити надбудови вищого рівня ієрархії результатів. Такий підхід також

дозволяє доповнити існуючі інструменти моніторингу поселення. Наприклад, з попередніх робіт [8] ми можемо, наприклад, збудувати такі прості компоненти СЛМ (табл. 1).

Ці фактори можуть розташовуватися у різних частинах матриці результатів. Зокрема, вони можуть знайти місце у частині «передумови» чи «ризика», або ж напряду стати показниками при виконанні проектних завдань з розвитку. Таким чином, частини можна «вписати» у ширший контекст програмно-орієнтованого підходу шляхом конструювання додаткових елементів СЛМ. Спочатку, потрібно заповнити елементами матричну систему, подібну до СЛМ, на рівні показників «головних результатів», які містять показники впливу (англ. *impact*)<sup>8</sup>.

Будується матриця «знизу вверху», спочатку структуруючи численні маркери розвитку населеного пункту, що мають знаходитися у певній ієрархії. Маючи їх, можна побудувати елементи логічної матриці реверсивно, а саме: з груп показників та маркерів «у зворотному порядку» вибудувати елементи різного рівня цілей: головна ціль (рівня *Impact*), головні завдання та головні результати, завдання та результати рівня кінцевих результатів (англ. *Outputs*) розвитку населеного пункту та його кластеру<sup>9</sup>. Така таблиця дозволяє створити свого роду шаблон ієрархічної системи, яка може бути використана для побудови якісних систем моніторингу та оцінки (додається розділ даних щодо значень цільових показників), а також для стратегічного аналізу планів розвитку поселення (додаються реальні стратегічні цілі поселення), у т.ч. для формулювання ключових питань стратегічної оцінки. У прикладі нижче (табл. 2) окремі вказані вище фактори (табл. 1) знайшли своє застосування.

**Висновки.** В цілому Програмно-орієнтований підхід (ПОП) можна представити як дві групи аналітично-управлінських модулів. Великий комплекс під назвою «аналіз та планування» з одного боку, – це гігант, що базується на цілому пласті досвіду даних та циклічних залежностей циклів та періодів стратегічного планування. А з іншого боку знаходиться схожа «супермашина» під назвою «впровадження через програмний

Таблиця 1

**Окремі фактори – майбутні елементи структурно-логічної матриці**

Фактори, що визначають ступінь добробуту поселення		
Погода (природні аномалії)	Зовнішня агресія	Домовленості про квоти і про фінансові ресурси
Фактори, що визначають ступінь розвитку міста		
Якість еліт	Вартість землі та активів поселення	Рівень розвитку громадських активів і інфраструктури комфорту поселення

*Джерело: сформовано автором*

<sup>7</sup> Історично, наприклад, це початок «короткого циклу» розвитку після невеликого періоду «перелому».

<sup>8</sup> Можливо, у СЛМ ми можемо структурувати цей вплив як: 1) вплив рівня територіального кластера 2) вплив рівня міста як окремого поселення кластера

<sup>9</sup> Результати рівня діяльності (*activity-level*) на найнижчому рівні стратегічного планування включаються до матриць відповідних індексів, але у СЛМ не входять тому, що в значній мірі є об'єктом стратегічного імпровізування [9].

## Частина СЛМ, збудована шляхом зворотного конструювання

Стратегічна ціль А. Забезпечення соціально-економічної стійкості міського поселення		
Ціль: кінцевий результат	Показник успішності <sup>10</sup> досягнення результату	Описи градацій / опис побудови <sup>11</sup>
1. Соціальний добробут невеликого міста зростає, уникаючи негативних соціальних ефектів 2. Економічне зростання промислового міста призводить до збільшення його вартості та вберігає від несподіваних колапсів	Розвиток технологій, що покращують комфорт в інформаційній сфері	Матриця з квадрантами за факторами «розвиток технологій комфорту» (цільова спрямованість та ціна) та «розвиток інформаційних систем» (свобода, вільний час).
	Розвиток інфраструктури побутового комфорту поселення (каналізація, водопостачання, енергія, тепло)	Шкала градації, крайні значення якої виставлені від: значення «соціально-орієнтована система» до значення «система зловживає ресурсами користувача»
	Вплив на самооцінку, психологічне почуття людини	Шкала кореляційної градації, що описує стан фактору «особиста свобода і творчість» на різних стадіях розвитку фактору «технологічне зростання»
	Збільшення добутку копалин та їх переробки на душу населення	Матриця з квадрантами за факторами «розвиток галузей заміщення» та «розвиток добувних технологій» (ступінь навантаження на природу, приріст доданої вартості). Багатофакторний індекс. Вимірниками є кореляційні шкали «вплив зростання доходу на зростання якості життя працюючих» та «вплив збільшення часу зайнятості на рівень мотивації та здоров'я працюючих».
	Вплив на рівень доходів населення	Визначення типу обраної поселенням стратегії менеджменту вартості активів (матриця з описом управлінських дій).
	Вартість землі та інших активів економіки поселення.	

Джерело: сформовано автором

механізм» – чиї структури, системи і процеси мають велику кількість спеціалізації та надбудов проектного менеджменту, залучення ресурсів, управління людьми, забезпечення сталості, отримання набутого досвіду та уроків, елементів розвиткового втручання та вимірюються різними групами індексів.

Рівні результатів, що можливо досягти при позиціонуванні розвиткових дій на системах координат, мають тісний зв'язок із типами показників (індексів), що використовуються при позиціонуванні та для заміру досягнень розвиткових дій щодо територіального кластеру.

Шляхом реверсивного конструювання можна визначити стратегічні цілі, досягнення яких можуть описувати ті чи інші показники, визначені нами шляхом аналізу. Єдиним застереженням при цьому є загальний характер збудованих таким способом структурно-логічних матриць, тому для приведення їх у практичну площину до них необхідні результати аналізу та прі-

оритезації стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку територіальної одиниці.

Інструменти управління в рамках програмно-орієнтованого підходу є керівною надбудовою на план та на матрицю ресурсів та результатів. Це прикладні модулі для впровадження важливих елементів ПОП, що є інструментом керівника, а також фахівця з моніторингу та оцінки. Технічно ці інструменти є або індексом із супроводжувальною матрицею керівних дій, або планом-матрицею. Вони доповнюють окремі елементи СЛМ та нібито додаються до них. Зокрема, матриця показника передбачає, що до кожної градації кожного вимірника можливо додати керівну дію (що є частиною інструментів управління). Також, можливо об'єднати певні керівні дії чи передбачити коригувальні коефіцієнти у випадку їх виключення, часткового перетину чи спрощення: час на впровадження рекомендацій існує, оскільки йдеться про рішення з горизонтом планування понад півроку.

## Список літератури:

1. Буряк П.Ю., Дорошенко С.М. Програмно-цільовий метод як основа вдосконалення планування показників соціальної сфери. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. С. 84-91
2. Руденко В.В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. 1(11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_93.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_93.pdf).
3. Філяк М.С. Сучасні ключові фактори добробуту поселень. Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: Збірник тез та наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної

<sup>10</sup> Зокрема, використано фактори, представлені у: Філяк М.С. Маркери сталого розвитку у збалансуванні впливів різних типів поселень на соціально-економічний розвиток території (авторська розробка)

<sup>11</sup> Опис побудови використовується для складних індексів.

конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 23–24 червня 2017 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2017. С. 45–47.

4. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. Харків : ДокНаукДержУпр, 2010. № 1. С. 5–9.

5. *Al Ries, Jack Trout (1990). Bottom-up Marketing..* Reprint. Penguin Books. ISBN: 0452264189, 9780452264182.

6. Drucker, Peter (2011). «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095.

7. Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worthen, B. Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education. 2010.

8. Amourgis Spyros, Costes Nathalie, Froestad Wenshe et al. (2009). Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. ENQA workshop report 9. ISBN 978-952-5539-39-4.

### References:

1. Buriak P. Yu., Doroshenko S. M. (2010) Prohramno-tsilovyi metod yak osnova vdoskonalennia planuvannia pokaznykiv sotsialnoi sfery [The program-target method as a basis for improving the planning of indicators of the social sphere]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, pp. 84–91.

2. Rudenko V.V. (2014) Zarubizhnyy dosvid vprovadzhennya byudzhetuвання, oriyentovano na rezul'tat [Foreign experience of implementation of result-oriented budgeting]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi* [Economics. Management. Innovations] Volume 1(11). Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_93.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_93.pdf).

3. Filiak M.S. (2017) Suchasni klyuchovi faktory dobrobutu poselen' [Modern key factors of the well-being of settlements]. Proceedings of the international scientific and practical conference for students, postgraduates and young scientists "Reforming the financial and economic system in the context of international cooperation" (Kyiv, June 23–24, 2017). Analytical Center "New Economy", pp. 45–47.

4. Sharov Y. (2010) Innovatsiyni instrumenty publichnoho administruvannya: yevropeys'kyy kontekst [Innovative tools of public administration: European context]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka : zb. nauk. pr. Asotsiatsiyi doktoriv nauk z derzhavnoho upravlinnya*. [Public administration: theory and practice: collection of scientific works of the Association of Doctors of Science in Public Administration. DokNaukDerzhUpr, volume 1, pp. 5–9.

5. *Al Ries, Jack Trout (1990). Bottom-up Marketing..* Reprint. Penguin Books. ISBN: 0452264189, 9780452264182.

6. Drucker, Peter (2011). «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095.

7. Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worthen, B. (2010). Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

8. Amourgis Spyros, Costes Nathalie, Froestad Wenshe et al. (2009). Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. ENQA workshop report 9. ISBN 978-952-5539-39-4.

## ANALYSIS OF THE FRAMEWORK MONITORING SYSTEM BASED ON OBJECTIVES-RESULTS REGARDING THE DEVELOPMENT OF SETTLEMENTS

*The article presents the analysis of the framework of evaluation and monitoring tools for use within the framework of a program-oriented approach. The typical coordinate systems of the approach are developed; The linkage of strategies within the framework of the approach with the levels of results is shown. A description of the method of reversible construction of structural-logical elements of a management matrix is presented. An overview of the most relevant management, monitoring and evaluation tools is presented in the framework of the approach. Two key groups of analytical and management modules of the Program-oriented approach (POA) have been identified. It was found that application modules for the implementation of important elements of the POP are either an index with an accompanying matrix of management actions, or a plan-matrix. The authors point out that the matrix of the indicator assumes that it is possible to add a guiding action to each gradation of each measure, as well as to combine certain guiding actions or provide correction factors in case of their exclusion, partial crossing or simplification. According to the authors, in general, the Program-oriented approach (POA) can be presented as two groups of analytical and management modules. A large complex called "analysis and planning", on the one hand, is a giant based on a whole layer of data experience and cyclic dependencies of cycles and periods of strategic planning. And on the other hand, there is a similar "super-machine" called "implementation via a program mechanism" – whose structures, systems and processes have a large number of specializations and superstructures of project management, attracting resources, managing people, ensuring sustainability, obtaining acquired experience and lessons, elements of development intervention and are measured by different groups of indices. The authors further conclude that management tools within the framework of the program-oriented approach are a management superstructure on the plan and on the matrix of resources and results. These are application modules for the implementation of important elements of the POP, which is a tool of the manager, as well as a specialist in monitoring and evaluation. Technically, these tools are either an index with an accompanying action matrix or a matrix plan.*

**Key words:** matrix, index, programme-oriented approach, reverse engineering, management, implementation plan, monitoring.

## 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-3>

УДК 330.3

**Баландіна І.С.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**Balandina Iruna**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

### ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*У статті розглядаються питання забезпечення економічних та технічних аспектів проєктування об'єктів готельного та ресторанного господарства. Визначено місце системи готельно-ресторанного господарства у економічній системі країни. Надано обґрунтування та визначено специфічні особливості поняття послуги розміщення та послуг громадського харчування. У результаті проведеного аналізу акумульовано класифікації та проведено типологію закладів розміщення за різними національними та міжнародними системами стандартизації. Визначено особливості впровадження процесів стандартизації та їх роль у забезпеченні якості надання готельних та ресторанних послуг, визначення задоволеності відвідувачів закладів та якісних трансформацій на рівні управлінських та операційних процесів. Типологізація об'єктів готельно-ресторанного господарства дозволила зробити ряд концептуальних висновків щодо обґрунтування техніко-економічних показників діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Шляхом проведення аналізу технічних та технологічних стандартів визначено їх вплив на формування економічної складової діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Економічні показники проаналізовано як елемент проєктування об'єктів готельно-ресторанного господарства. Визначено взаємозв'язки техніко-технологічних та економіко-управлінських показників проєктування та подальшої операційної діяльності готельно-ресторанних комплексів. Визначено шляхи підвищення ефективності процесів проєктування готельно-ресторанних комплексів у системі розвитку готельно-ресторанного господарства як важливого елементу економічного розвитку країни. У перспективах подальших досліджень визначення впливу сучасних глобалізаційних аспектів на розвиток процесів проєктування готельно-ресторанних закладів.*

**Ключові слова:** готельно-ресторанне господарство, проєктування, техніко-економічне обґрунтування.

**Основні проблеми.** На даному етапі розвитку економіки, незважаючи на кризові стани, працює значна кількість суб'єктів господарювання у сфері готельно-ресторанної справи, вони представлені різними організаційно-правовими формами.

Наразі велика кількість підприємств готельно-ресторанного бізнесу зіткнулась з проблемами неоптимальності елементів зовнішнього середовища, а також невизначеністю напрямків державного управління та регулювання. Постає проблема забезпечення результативності та ефективності господарської діяльності.

Реалізація визначених цілей можлива лише за умови раціонального використання економічних

інструментів управління підприємством. Сучасному менеджеру необхідно мати чітке уявлення, щодо планувальної організації підприємств, які входять до складу готельно-ресторанних і туристичних комплексів, а також розробку проєктних рішень, що мають спиратися на нормативні вимоги, щодо проєктування і експлуатації громадських приміщень готельно-ресторанного комплексу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи актуальність питання розвитку готельно-ресторанного комплексу визначено увагу низки авторів до розробки проблематики техніко-економічного обґрунтування процесів проєктування готельних та ресторан-



них підприємств, зокрема цікаво звернутися до робіт таких авторів, як: Н. В. Башота [1], Т. М. Апатенко [2], О. В. Завальний, Т. М. Апатенко, Ю. В. Краснокутська [3], О. О. Діговець, Володько О. В. [4], Д. М. Якимчук [5], О. Ю. Козуб, Т. І. Іщенко [6], Kachala С. В., Arkhyrova Л. М., & Guzii Т. В. [7] та роботи інших авторів. Незважаючи на увагу авторів до розробки проблематики в сучасних умовах залишаються невирішеними проблеми впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на забезпечення ефективного проектування об'єктів готельно-ресторанного комплексу.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є пошук ефективних методів економіко-технологічного проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Готельно-ресторанний бізнес – це складова сфери послуг, що спрямовується на розміщення, приймання та надання послуг, для задоволення потреб споживачів, які пов'язані з потребами у вигляді розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування клієнтів за межами постійного проживання. Готелі мають договірні відносини з підприємствами транспортних, екскурсійних, комунальних та інших галузей. Існують певні стандарти з визначенням вимог параметризації підприємств, що надають послуги гостинності та присвоюють категорії, вони є гарантом обслуговування та якості обслуговувань [1–2].

Протягом століть формування галузі готельного господарства на прикладах сфер гостинності багатьох країн склали основу світової системи гостинності (медичними, побутовими послугами та послугами, пов'язаними з обслуговуванням транспортними засобами) [3].

У різних країнах відповідність вимогам оцінюються досить різноманітно. У цілому в основі лежать архітектурно-планувальні рішення будівлі та

благоустрій прилеглої території, дотримання санітарно-гігієнічних норм, якість та обсяг послуг що надаються [4].

На даний момент у світі діють різні національні системи присвоєння категорій засобів розміщення, насамперед готелів (система «зірок» від 1 до 5 зірок, система букв – А, В, С, D; система «корон», «місяців», «яблук», «діамантів» тощо), які можна об'єднати в дві основні групи:

1) «європейський тип», в основу якого покладена французька національна система;

2) бальна оцінка, основу якої становить індійська національна система (переважає в країнах Азії і Африки) [5].

Системи класифікацій готельних підприємств представлені на рис. 1.

Експертами Всесвітньої туристичної організації (ВТО) прийнято стандартну класифікацію засобів розміщення. Вони поділяються на дві групи: індивідуальні та колективні. Перші, з яких підрозділяються на підприємства готельного типу та спеціалізовані [6].

Місце того чи іншого готелю на ринку послуг визначає класифікація, також це дуже полегшує фахівцям і клієнтам вибір маючи уявлення про набір послуг, що надаються, згідно з класом. Класифікують їх на національному та міжнародному рівнях, на підставі атестації [9].

Представники різних соціальних класів, різноманітних видів діяльності, способу життя та інших характеристик, від яких залежить вибір типу розміщення короткочасно перебувають у готелях з анступною метою:

- для туристичних поїздок (ознайомлення з історичними та архітектурними пам'ятками);
- для робочих відряджень (підписання контрактів, виробничі поїздки);



Рис. 1. Класифікація готельних підприємств

Джерело: [6–8]

- для відпочинку;
- для курортного лікування (перебування у санаторіях);
- для участі в спортивних змаганнях.

Готелі виконують також і містобудівну функцію, забудова відрізка автомагістралі, району, а іноді й цілого міста. Частіше готелі мають багатоповерхову конструкцію будівлі, але іноді враховуючи містобудівні вимоги потребують обмеження поверховості [10].

Існує декілька тенденцій, щодо проектування сучасних готелів. Основні з них такі [11–13]:

- житлова і громадська частини розміщені в одній будівлі, приміщення загального призначення – на нижніх поверхах, житлові – над ними. У готелях високого рівня комфорту велика кількість громадських приміщень, нижні поверхи перевищують площу забудови житлових поверхів, чим створюють стилібат. Такі проекти є розповсюдженими, але згідно з ними можна обмежити площу забудови, але обов'язково облаштувати технічний поверх;

- громадська і житлова частини знаходяться в різних, взаємопов'язаних між собою корпусах, та зазвичай мають різну поверховість. Житлова частина має більшу поверховість, проте меншу площу забудови.

Функціональне призначення готелів має вплив на розташування у планувальній структурі міста. Можна виділити кілька прийомів розташування, звертаючи увагу на містобудівні принципи [10].

У планувальній структурі міста готелі розміщуються [11]:

- 1) у самому центрі міста;
- 2) на прилеглих до центру територіях;
- 3) у центральних частинах мікрорайонів та районів;
- 4) у провінціях;
- 5) за межами міста.

Від типу готельно-ресторанних закладів та їх місця розміщення багато в чому залежить економічна складова проектування діяльності готельно-ресторанного комплексу.

На комерційній основі спеціалізовані підприємства, пропонують власні послуги з розміщення та харчування клієнтів. З метою ефективного функціонування, у сучасних умовах впроваджується організаційно-управлінські технології господарювання.

Основні і додаткові послуги постійно збільшуються, в залежності від рівня обслуговування, структури та розміру, створюються організаційні структури. Правильна класифікація підприємств є запорукою достовірної системи контролю та обліку.

Центри відповідальності та витрат характеризуються умовами організації харчування та проживання клієнтів, що дають можливість нести відповідальність за якість послуг – це виділення класифікаційних ознак підприємств. Рівень комфорту є основою для класифікації підприємств. Низка авторів відповідно до критеріїв попиту визначають відповідність обсягу та якості послуг їх ціні [12–13].

У кожній країні, існує різний підхід виділення класифікаційних ознак, зважаючи на соціально-економічні та історичні особливості розвитку. Кількість зірок – це найпоширеніша система класифікація готелів Європейських країн, але за часи існування даної системи досі не з'явилося єдиних для усіх правил присвоєння певної категорії.

В Україні підприємства готельно-ресторанного бізнесу в більшості випадків класифікують за категоріями відповідно до загальної характеристики, яку визначають комплексом вимог до стану матеріально-технічного оснащення; переліку послуг, що надаються, кваліфікації персоналу та рівня обслуговування.

**Висновки.** Отже, важливою складовою індустрії туризму (послуг) є підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Послуги гостинності – це продукт результату діяльності у формі своєрідного виду послуг. Дана особливість перетворює організації й управління закладом на досить складний процес з точки зору ефективності механізму обслуговування, планування та ціноутворення, що впливає на побудову системи управлінського обліку та внутрішнього контролю.

#### Список літератури:

1. Башота Н. В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України. *Науково-виробничий журнал Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 66–71.
2. Апатенко Т. М. Конспект лекцій з дисципліни «Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства» (для студентів 4 курсу за напрямом підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа»). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 33 с.
3. Завальний О.В., Апатенко Т. М., Краснокутська Ю. В. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства : білінгв. навч. Посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 226 с.
4. Діговець О.О., Володько О.В. Особливості проектування готелів ділового призначення. *Збірник наукових статей магістрів навчально-наукового інституту харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*, 2020. С. 18–22. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/101300>.
5. Якимчук, Д. М. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства: авторська програма навчальної дисципліни підготовки бакалавра напряму підготовки 6.140101 Готельно-ресторанна справа Шифр за ОПП 1.3.7. Херсон, 2017. 11 с. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/7723>.
6. Козуб О. Ю., Іщенко Т. І. Перспективи проектування в Україні алергобезпечних готелів. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі : X Всеукраїнська науково-практична конференція, 23 листопада 2021 р. Київ : НУХТ, 2021. С. 127. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/36823>.



7. Kachala S. V., Arkhypova L. M., & Guzii T. B. (2022). Ecological aspects of projecting and design of tourist complexes. *Ecological Safety and Balanced Use of Resources*, 2(24), 112–122. URL: [https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-2\(24\)-112-122](https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-2(24)-112-122).

8. Калугіна І.М., Салавеліс А. Д., Фесенко О. О., Лисюк В. М. Проектування закладів ресторанного господарства : навч. посіб. Одеса : Освіта України, 2019. С. 242–250. ISBN 978-617-7366-79-8. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/10867>.

9. Медвідь, І. М. Сучасні системи автоматизованого проектування підприємств готельного та ресторанного господарства. Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність : І Міжнародна конференція здобувачів та молодих вчених, 25 березня 2021 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. С. 315–317. URL <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/33477>.

10. Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М. та ін. Публічне адміністрування в Україні: Навч. Посібник / [за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.

11. Білецька, І. М. Засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнторієнтованих підприємств ресторанного господарства. *Економічний простір*, 2020. Вип. (164), С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-12>.

12. Гросул В. А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 15. С. 272–277.

13. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Управління лояльністю клієнтів у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах нових викликів. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 118–125.

#### References:

1. Bashota N. V. (2018) Tendentsii rozvytku pidpryemstv hotelnoho hospodarstva Ukrainy [Trends in the development of enterprises of the hotel industry in Ukraine]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, no. 3, pp. 66–71. (in Ukrainian)

2. Apatenko T. M. (2015) Konspekt lektsii z dystsypliny «Proiektuvannia ob'ektiv hotelno-restorannoho hospodarstva» (dlia studentiv 4 kursu za napriamom pidhotovky 6.140101 «Hotelno-restoranna sprava») [Synopsis of lectures on the discipline "Design of objects of the hotel and restaurant industry" (for students of the 4th year in the direction of training 6.140101 "Hotel and restaurant business")]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 33 p. (in Ukrainian)

3. Zavalnyi O.V., Apatenko T.M., Krasnokutska Yu.V. (2021) Proiektuvannia ob'ektiv hotelno-restorannoho hospodarstva [Design of Hotel and Restaurant Facilities]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 226 p. (in Ukrainian)

4. Dihovets O.O., Volodko O.V. (2020) Osoblyvosti proektuvannia hoteliv dilovoho pryznachennia [Design features of business hotels] Osoblyvosti proektuvannia hoteliv dilovoho pryznachennia. *Zbirnyk naukovykh statei mahistriv navchalno-naukovoho instytutu kharchovykh tekhnologii, hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu*, PUET, pp. 18–22. Available at: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11300>. (in Ukrainian)

5. Yakymchuk, D. M. (2017) Proiektuvannia ob'ektiv hotelno-restorannoho hospodarstva [Design of hotel and restaurant facilities] : avtorska prohrama navchalnoi dystsypliny pidhotovky bakalavra napriamu pidhotovky 6.140101 Hotelno-restoranna sprava Shyfr za OPP 1.3.7. Kherson, p. 11. Available at: <http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/7723>. (in Ukrainian)

6. Kozub, O. Yu., Ishchenko T. I. (2021) Perspektyvy proektuvannia v Ukraini alerhobezpechnykh hoteliv [Prospects for designing allergy-friendly hotels in Ukraine]. Proceedings of the *Innovatsiini tekhnologii v hotelno-restorannomu biznesi (Kyiv, November 23, 2021)*. Kyiv : NUKhT, 2021, p. 127. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/36823>. (in Ukrainian)

7. Kachala S. V., Arkhypova L. M., & Guzii T. V. (2022). Ecological aspects of projecting and design of tourist complexes. *Ecological Safety and Balanced Use of Resources*, vol. 2(24), pp. 112–122. Available at: [https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-2\(24\)-112-122](https://doi.org/10.31471/2415-3184-2021-2(24)-112-122). (in English)

8. Kaluhina I. M., Salavelis A. D., Fesenko O. O., Lysiuk V. M (2019) Proiektuvannia zakladiv restorannoho hospodarstva [Design of restaurant establishments]. Odessa: Osvita Ukrainy, pp. 242–250. ISBN 978-617-7366-79-8. Available at: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/10867>. (in Ukrainian)

9. Medvid, I. M. (2021) Suchasni systemy avtomatyzovanoho proektuvannia pidpryemstv hotelnoho ta restorannoho hospodarstva [Modern systems of automated design of hotel and restaurant enterprises] Proceedings of the *Rozvytok turystychnoi haluzi ta industrii hostynnosti: problemy, perspektyvy, konkurentozdatnist (25 March 2021)*. Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia, pp. 315–317. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/33477>. (in Ukrainian)

10. Dziundziuk V.B., Meltiukhova N.M. ta in. (2011) Publichne administruvannia v Ukraini [Public administration in Ukraine]. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 306 p. (in Ukrainian)

11. Biletska, I. M. (2020). Zasoby formuvannia intelektualno-kadrovoho zabezpechennia innovatsiinykh kliientoriietovanykh pidpryemstv restorannoho hospodarstva [Means of formation of intellectual and personnel support of innovative client-oriented enterprises of the restaurant industry]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 164, pp. 74-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-12>. (in Ukrainian)

12. Hrosul V. A. (2018) Loialnist spozhyvachiv yak osnovnyi kryterii formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstv restorannoho hospodarstva [Consumer loyalty as the main criterion for the formation of competitive advantages of restaurant enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, no. 15, pp. 272–277. (in Ukrainian)

13. Zhehus O. V., Illiashenko O. V. (2020) Upravlinnia loialnistiu kliientiv u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva v umovakh novykh vyklykiv [Customer loyalty management in the hotel and restaurant industry in the face of new challenges]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 118–125. (in Ukrainian)

## ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL DESIGN OF HOTEL AND RESTAURANT FACILITIES

*The article deals with the issue of ensuring the economic and technical aspects of designing hotel and restaurant facilities. The place of the hotel-restaurant system in the economic system of the country is defined. The justification is given, and the specific features of the concept of accommodation services and catering services are defined. As a result of the analysis, classifications were accumulated, and a typology of accommodation facilities was made according to various national and international standardization systems. The peculiarities of the implementation of standardization processes and their role in ensuring the quality of hotel and restaurant services, determining the satisfaction of visitors to establishments and quality transformations at the level of management and operational processes are determined. The typology of hotel and restaurant facilities made it possible to draw a few conceptual conclusions regarding the substantiation of the technical and economic performance indicators of hotel and restaurant facilities. By conducting an analysis of technical and technological standards, their influence on the formation of the economic component of the hotel and restaurant industry was determined. Economic indicators are analyzed as an element of designing hotel and restaurant facilities. Interrelationships of technical-technological and economic-management indicators of design and subsequent operational activity of hotel-restaurant complexes are determined. Ways of increasing the efficiency of the processes of designing hotel and restaurant complexes in the system of development of the hotel and restaurant economy as an important element of the country's economic development have been determined. From the perspective of further research, determining the impact of modern globalization aspects on the development of hotel and restaurant design processes. The issues of technical and economic substantiation of the company's activity determine the basis for building quality management systems, providing business processes with management analytics, determining the company's capabilities for strategic development and operational support, therefore, the search for effective project solutions and their technical and economic substantiation are the basis for ensuring the resulting business indicators.*

**Key words:** hotel and restaurant management, design, technical and economic justification.

**Pohuda Nataliia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism, Doctoral Student,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Pavlova Olexandra**

Student,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Погуда Н.В., Павлова О.О.**

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

## JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES BY TOURISM ENTERPRISES

*The article analyzes the information and communication technologies used by enterprises in the tourism sector to ensure the efficiency of their operation and increase competitiveness. It has been established that each of the types of enterprises is characterized by the use of both specially developed and universal software. This approach is also explained by the fact that for certain components of the internal environment, for example, marketing or finance, universal software can be used, and for the operating room - something that takes into account the specifics of the tourism business. It was determined that in connection with the war in Ukraine, business owners faced the question of replacing software with domestic products, or world-famous ones. To justify the choice among the existing variety and, taking into account the opportunities of the business, the method of weighted assessments was used, which provides an objective assessment and selection of optimal software for travel operators and agencies, hotels, restaurants.*

**Key words:** information and communication technologies, tourism, hotel, restaurant, software.

**Formulation of the problem.** In modern conditions, the role of information and communication technologies (ICT) is growing significantly, which is explained by their importance in the formation and increase of the competitiveness of the tourist enterprise. Tourism business can be considered one of those that actively uses ICT in its own business activities. Moreover, thanks to ICT, there is effective interaction between consumers and the enterprise, between suppliers and the enterprise, as well as between other participants of the tourism market.

Information and communication technologies are very dynamic, which determines their constant development and the emergence of new innovative technologies. Among their great variety, an important role belongs to software, since business automation not only increases the effectiveness of all areas of business, but also allows to minimize errors in work. Planning and forecasting, as well as the CRM system, have become permanent components of such software. At the same time, the war, in addition to great destruction and negative consequences, also had large-scale consequences of an economic nature. In terms of software, a large part of the domestic business used the software of the aggressor country, it is worth mentioning the very popular 1C or Bitrix24. Many such developers, in connection with the war, in order not to lose customers, began to change the country

of registration (for example, Iiko-Syrve). Therefore, the question of not only replacement, but also the choice of the optimal software to meet the requirements of a particular enterprise becomes especially relevant.

**Analysis of recent research and publications.** The use of information and communication technologies is a problem that interests many scientists both in Ukraine and abroad. The number of researchers working in this field is increasing every year, which is also explained by the development of the technologies themselves, the appearance of radically new types of them. Among domestic scientists, it is worth mentioning S. Melnychenko [1], V. Pasichnyk [2], V. Mahovka [3], N. Dekhtyar [4], among foreign scientists – Buhalis, D. [5], O'Connor P. & Murphy J. [6] and others. Much attention is paid to the implementation of software, modern types of ICT and the efficiency of their use. Despite a significant number of publications in this area, the issues of optimal software selection remain in need of further research.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the research is the analysis of information and communication technologies that can be implemented in the activities of tourism business enterprises.

**Presentation of the main research material.** Tourist operators and travel agents, as one of the tourism

enterprises, use various software products in their activities, each of which is aimed at solving the corresponding task or is multitasking. For each of these types of enterprises, there are both specialized and unified technologies. To a large extent, it depends on the type of enterprise (tourist operator or travel agency), size, financial capabilities and availability of relevant specialists. Because some ICTs require significant costs, both time, human, and financial.

Analyzing the tourist market of Ukraine, it should be noted that as of the beginning of September 2022, the number of tourist operators specializing in domestic tourism remained unchanged compared to the previous period, i.e., 363 enterprises continue their own business activities [7].

At the same time, if we consider tourist operators engaged in the organization of domestic and outbound tourism, then in this category there was a significant reduction (by 13%), which, in turn, was reflected in the amount of income, which decreased by more than 20%.

If we examine information and communication technologies used by tourism operators of Ukraine, it is worth noting that this type of enterprise uses specialized software for its operational activities, as a type of ICT. That is, a system that allows you to connect all travel service providers, work with travel agencies and fully provide all areas of activity. The year 2022 became an impetus for domestic developers of specialized programs, and 2023 will be able to fully satisfy the demand with domestic offers. At the same time, most companies used the software of the aggressor country, which appeared on the market of tourist services in the early 90s. In particular, the most common software solutions were SAMO-Tour and Master-tour (more than 60% of companies used them). At the same time,

The peculiarity of these programs was that they are aimed at the formation of tourist products, dynamic pricing, automation of routine processes, quotas and price formation, optimization of online orders, work with travel agencies and financial and accounting.

The cost of such software varies from the specialization of the travel operator, the number of destinations offered for sale and the company's financial capabilities. In addition, this type of program, as one of the types of ICT in tourism, is easily integrated with the IT-Tour and Vacation system for data transmission. Tourism enterprises faced an acute problem regarding ICT and their use, since many software products were created and provided by Russian developers (Table 1).

So, as can be seen from the data in the table 1, domestic ICT developers have every opportunity to develop and capture the market. Tourist operators have great potential for development in the future, which means that ICT will be relevant for them.

Information technologies, such as specialized programs for travel operators, also have the ability to integrate with GDS (global distribution systems), which have a wide range of possibilities in booking tickets (air, rail, etc.) on board any airline, hotel reservations are also available, car rentals, cruises and booking tickets for various events. There are four GDSs in the world: Amadeus, Worldspan, Galileo, Sabre. Each of them has the ability to implement the corresponding booking, but the key difference, however, is the geographical coverage and basing of the different airlines.

In accordance with the Licensing conditions for the implementation of tour operator activities, enterprises of this type must necessarily have a website, which can be considered as a type of ICT, as it allows communication between the enterprise and consumers. Taking into account all indicators of a convenient and useful website, an analysis of the activity of visitors on the website of key tour operators of Ukraine was carried out, the indicators of which are shown in Table 2.

Accordingly, we can observe how the war affected the reduction of potential demand, how much even familiarization with the offers of leading tourist operators fell. As for ICT, for effective communication and ensuring business activities, travel agencies have a personal office on the website of the respective travel operator. In addition, if the travel agent cooperates with several travel operators, it is advisable to use special programs. In particular, CRM (Customer Relationship System) is very popular among representatives of the tourism business.

The most popular among Ukrainian travel agencies are МоїТуристи (for example, Tour&Tickets), IT-Tour (for example, Sea of Tours), ITERIOS (Join Up!, Mer-Ka-Ba).

If we analyze ICT in the hotel business, these accommodation establishments also actively implement them in their business activities. Today, hotels in Ukraine use several programs for hotel enterprises: Fidelio and Opera (typical for large hotels and global hotel chains, such as Hilton), B52, EasyMS, Servio.

For comparison, let's compare several offers for hotels (Table 3).

Table 1

Software in need of replacement for tourism enterprises

Scope of application	Name	Domestic analogues
CRM, accounting and selection of tours	1С; AmoCRM; Bitrix24; Qui-Quo; САМО-софт; САМО-турагент; Мастер тур; Мастер-Агент	ТІТБІТ; МоїТуристи; ITERIOS; Оверія-Туризм
For hotels	Shelter; Travelline; OtelMS; Bnovo; Эдельвейс	Servio; B52; EasyMS; SmartPlanet
For restaurants	Iiko; R-Keeper	Poster; Ultra; Profit Solutions; Servio; SkyServicePOS; Chameleon POS
Chat bots	Cleversite; JivoSite	Pipe.bot; Corezoid; KwizBot; Skibble

Source: [8]



Table 2

**Indicators of visitor activity on the site**

Tour operator	Average length of stay on the site, min		Number of pages viewed	
	2021	2022	2021	2022
Coral Travel	7:34	2:27	4,08	2,8
Tez Tour	6:16	4:43	4,75	3,56
Annex Tour	9:37	1:56	7,22	3,45
Travel Professional Group	4:27	2:46	5,58	2,06
Join Up!	9:58	5:43	4,59	3,88
PEGAS Touristik	6:04	2:34	3,95	1,8

Source: [9]

Table 3

**Comparative characteristics of hotel management**

Name	Benefits	Disadvantages
Fidelio	Data on customers are combined into profiles stored in a single database, where the possibility of an unlimited amount of information about the guest is provided. Additional information about the guest (for example, the degree of importance of the client, his type of activity, the company's market share, information about payment methods). Working with active and inactive guest profiles	The high cost, which is especially difficult for small hotels, as well as certain difficulties (initial) when working with the system (that is, it is a little more complicated compared to, for example, cloud versions)
Servio	Optimal use of the number pool. Effective hotel management system. Availability of various modules. Hint system. Data protection. Integration.	The shortcomings of this system, according to the results of reviews, include the work of technical support. However, these are subjective assessments of certain users
Ultra	Consideration of national legislation and international standards. Accessibility for users. High quality. A large dealer network	It can be attributed that certain difficulties may arise when working with a large number of numbers

Modern ICTs become reliable assistants in hotel operations, simplifying routine work and increasing their own efficiency. In addition, it is worth noting that the use of ICT allows you to improve relations with customers, increase the productivity of staff and be better than competitors.

The restaurant business has always attracted consumers, thereby creating demand for both new types of dishes and technologies for their preparation, as well as technologies for ordering services. However, it is impossible not to use modern advances, especially if they make work easier and achieve better results.

Food establishments, including restaurants, are active users of ICT. It is very important to note that the automation of the restaurant business allows you to optimize the operation of the establishment, thereby avoiding unnecessary costs and predicting operational activity. The main task facing relevant ICT is to increase the efficiency of the restaurant, avoiding additional costs and optimizing the work of all participants. The introduction of ICT allows both to improve the quality of services and to ensure an appropriate price.

In modern conditions, the restaurant business actively uses ICT, where many participants used software that has lost its relevance. Along with this, there are enough

developers on the domestic market that fully provide catering establishments with appropriate technological solutions. It is worth mentioning the restaurant software Poster, Ultra, Servio. Each of them has a number of advantages, and the cost and functionality find the right user.

For example, Poster POS, which simplifies running a restaurant business and provides full-fledged operations: online cash register, warehouse, finance, analytics and CRM, works in the cloud, supports PRRO – costs from UAH 480 per month [10]. The developers of Ultra for restaurants offer services from UAH 319 per month [11].

Restaurants and similar food establishments must use modern ICT, as this type of business is developing at a very fast pace. An example of such use are institutions in Singapore and Japan, where VR and AR technologies are actively implemented, and an interactive bar.

However, among the great variety of different types of ICT, for example software, the question of choosing the best one, that which will meet the requirements and specifics of the business as much as possible, often arises. It is clear that the price policy, popularity and other factors are important, but in order to choose such software that will meet the company's requirements as much as possible, it is suggested to use the weighted average method for

such an assessment, where the weight of each component is a reflection of the significance of the corresponding indicator (1):

$$X_i = \sum_{a=1}^n w_a x_a + \sum_{b=1}^m w_b x_b + \sum_{c=1}^p w_c x_c + \sum_{d=1}^q w_d x_d + \sum_{e=1}^r w_e x_e, \quad (1)$$

where  $X_i$  – overall evaluation of the software;

$a, b, c, d, e$  – corresponding characteristics of each block;

$w_a, w_b, w_c, w_d, w_e$  – weights for each characteristic of the software;

$x_a, x_b, x_c, x_d, x_e$  – the sum of points for each characteristic of the software.

Accordingly, in order to evaluate the optimal software for hotel and restaurant business enterprises, we suggest to start using an approach based on weighted estimates and based on research Derun I. [12].

5 blocks are offered to evaluate the choice: I – functional characteristics; II – technical characteristics; III – cost characteristics; IV – characteristics of the supplier; V – reservation characteristic.

Accordingly, the first block included such components as reporting, customer relations, and operational data, and the second included software flexibility, the ability to work in different formats, work with a database, and integration with various programs and applications (Fig. 1).

In fig. 2 presents blocks 3 and 4, where, respectively, the price, service, training and improvement, as well as the history of the developer's work, financial condition, technical support and feedback are assigned (Fig. 2).

And block V, which is necessary for evaluating the choice of software – reservation (Fig. 3), but this block has been changed for restaurant software.

According to the main systems for the hotel and restaurant business considered in the research process, and based on the approach of weighted estimates (formula 1), the following results were obtained among the selected systems (Table 4).

This approach allows to choose as objectively as possible, when it is important to choose not the most expensive, but the one that best meets the requirements of each enterprise.

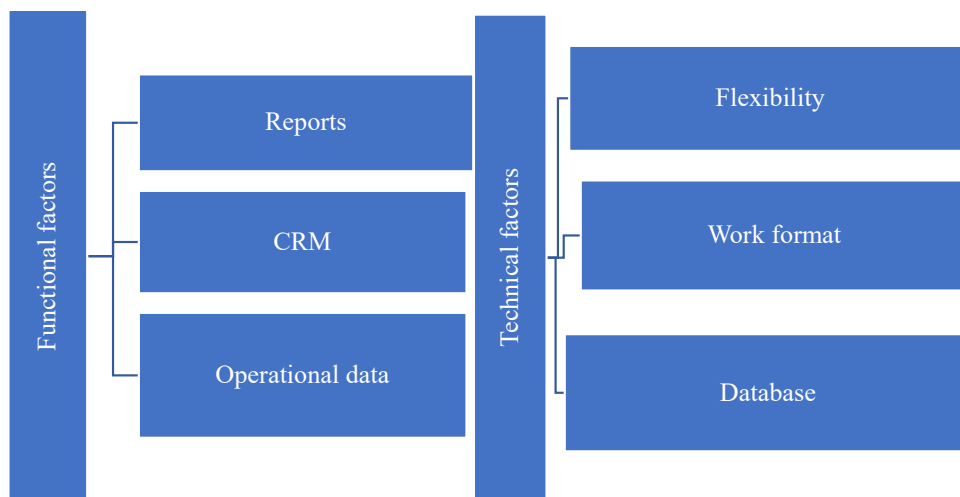


Fig. 1. Characteristics of the functional and technical characteristics of the software of tourism enterprises

Source: built on the approach [12]

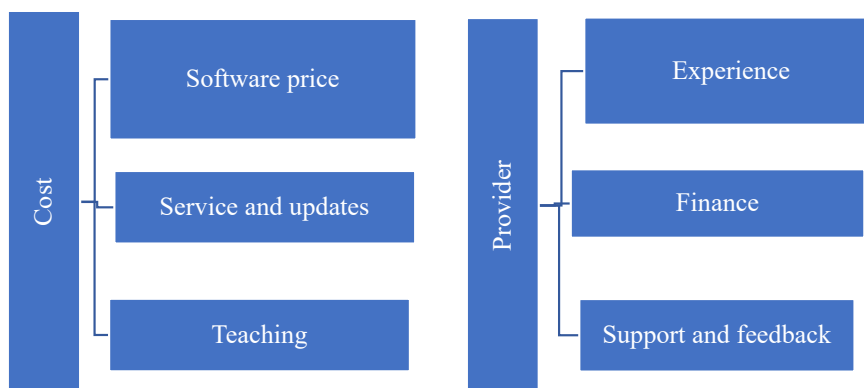


Fig. 2. Characteristics of costs and software provider

Source: built on the approach [12]



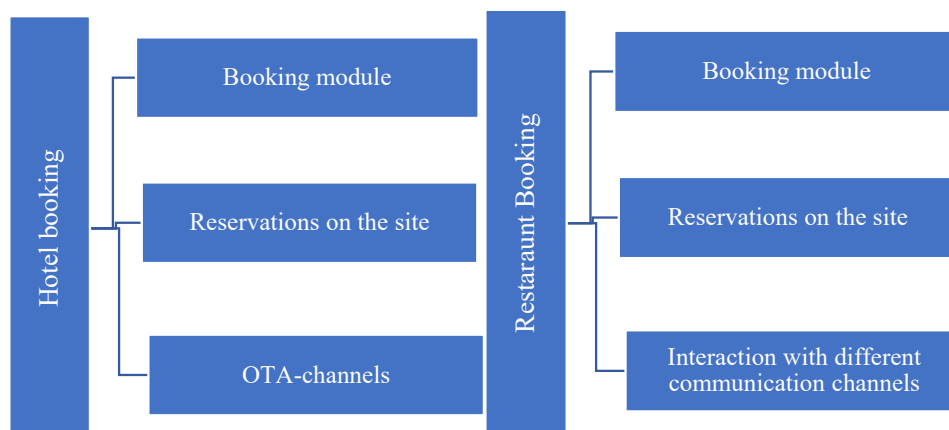


Fig. 3. Characteristics of software reservation variations

Source: built on the approach [12]

Table 4

Summary of software selection results

Fidelio	Servio	Ultra
10,5	10,8	9,5
Servio	Poster	Ultra
12,4	14,05	12,07

**Conclusions.** Information and communication technologies not only make it possible to improve the work of an enterprise in the field of hospitality, but also to make it more competitive, more attractive not only for consumers, but also for the enterprise's personnel, to facilitate the interaction of all interested participants.

Summarizing the information on the specifics of the use of information and communication technologies by

tourism enterprises, we can conclude that for each type of enterprise, both specially developed technologies and general technologies are offered on the market, that is, those that can be adapted to a specific type of business. Each of these forms has its advantages and disadvantages. The business itself determines which product to use, which best meets the requirements and helps to effectively engage in business activities. Common to all ICTs in this field is that every year tourism enterprises use them more in their activities. And also, the fact that the products are moving to the cloud version. If 10 years ago only 12% of ICT had a cloud version, today only 13% do not have it. Many products have both options, but the dynamics of development is greater for cloud versions.

**References:**

1. Melnychenko S.V. (2010). Informatsiini tekhnolohii v turyzmi: teoretychni ta praktychni aspekty [Information technologies in tourism: theoretical and practical aspects]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*, vol. 2(6), pp. 129–138. (in Ukrainian)
2. Artemenko, O.I., Pasichnyk V.V., Yehorova V.V. (2015). Informatsiini tekhnolohii v haluzi turyzmu [Information technologies in the field of tourism. Analysis of applications and research results]. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Information systems and networks*, vol. 814, pp. 3–22. (in Ukrainian)
3. Mahovka V.M. (2018). *Interaktyvni ta Smart-Tekhnolohii v turyzmi. Metodolohiia ta praktyka staloho rozvytku turyzmu : kol. Monohr* [Interactive and Smart Technologies in tourism. Methodology and practice of sustainable development of tourism: col. monogr]. Poltava: Astraya, pp. 148–155. (in Ukrainian)
4. Dekhtyar N.A. (2021). *Svitovyi rynek turystychnykh posluh i priorytety rozvytku turyzmu v Ukraini : monohrafiia* [World market of tourist services and priorities of tourism development in Ukraine: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L.M. (in Ukrainian)
5. Buhalis D. (1198). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*, vol. 19(3), pp. 409–423. (in English)
6. O'Connor P., & Murphy J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 23 (5), pp. 473–484. (in English)
7. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Turystychna diialnist v Ukraini [The official site of the Government Portal. Tourist activity in Ukraine]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm) (accessed: 29.11.2022).
8. Ofitsiyniy sait Ukrainskoi asotsiatsii turystychnykh ahentstv. Rosiiskiy soft v turyzmi [The official site of Ukrainian Association of Travel Agencies. Russian software in tourism]. Available at: <https://uata.com.ua/2022/04/russian-soft/> (accessed: 29.11.2022).
9. Similarweb. Available at: <https://www.similarweb.com/ru/> (accessed: 29.11.2022).
10. Ofitsiyniy sait Poster [The official site of Poster]. Available at: <https://joinposter.com/ua/pricing> (accessed: 29.11.2022).

11. Ofitsiyniy sait Ultra [The official site of Ultra]. Available at: <https://ultra-company.com/ua> (accessed: 29.11.2022).
12. Derun I. (2013). Otsinka vyboru prohramnoho zabezpechennia dlia vedennia obliku neoborotnykh aktyviv [Evaluation of the choice of software for keeping records of non-current assets]. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 147 (9), pp. 34–44 (in Ukrainian).

#### Список літератури:

1. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2.6. С. 129–138.
2. Артеменко О.І., Пасічник В.В., Єгорова В. В. Інформаційні технології в галузі туризму. Аналіз застосувань та результатів досліджень. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Інформаційні системи та мережі*. 2015. № 814. С. 3–22.
3. Маховка В.М. Інтерактивні та Smart-Технології в туризмі. *Методологія та практика сталого розвитку туризму: кол. моногр.* Полтава: Астроя. 2018. С. 148–155.
4. Дехтяр, Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.
5. Buhalis, D. Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*. 1998. № 19 (3). P. 409–423.
6. O'Connor, P., & Murphy, J. Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2004. № 23 (5). P. 473–484.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Туристична діяльність в Україні. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm) (дата звернення: 29.11.2022).
8. Офіційний сайт Української асоціації туристичних агентств. Російський софт в туризмі. URL: <https://uata.com.ua/2022/04/russian-soft/> (дата звернення: 29.11.2022).
9. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/ru/> (дата звернення: 29.11.2022).
10. Офіційний сайт Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/pricing> (дата звернення: 29.11.2022).
11. Офіційний сайт Ultra. URL: <https://ultra-company.com/ua> (дата звернення: 29.11.2022).
12. Дерун І. Оцінка вибору програмного забезпечення для ведення обліку необоротних активів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 147 (9). С. 34–44.

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті здійснено аналіз інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються підприємствами туристичної сфери задля забезпечення ефективності їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Встановлено, що підприємства туризму більш легко адаптуються до нових вимог ринку, а тому відносяться до таких, що активно впроваджують автоматизацію бізнес-процесів. ІКТ мають багато форм та видів, які постійно змінюються, або ж на ринку з'являються кардинально нові пропозиції. Програмне забезпечення є різновидом інформаційно-комунікаційних технологій, однак у той же час, дуже важливою частиною операційної діяльності підприємств туризму. Встановлено, що для кожного із типів підприємств характерним є використання як спеціально розробленого софту, так і загального призначення. Даний підхід пояснюється і тим, що для певних складових внутрішнього середовища, наприклад, маркетинг чи фінанси, може бути використано універсальне програмне забезпечення, а для операційної – те, що враховує особливості саме туристичного бізнесу. Серед пропозицій готельного та ресторанного бізнесу, а також туроператорських програм значна частина була представлена софтом країни-агресора. Визначено, що у зв'язку з війною в Україні, перед власниками бізнесу постало питання заміни програмного забезпечення вітчизняними продуктами, або ж всесвітньо відомими. Наведено порівняння популярних систем, що вже використовуються бізнесом. Для обґрунтування вибору серед існуючого різноманіття та, з урахуванням можливостей бізнесу, було використано метод зважених оцінок, що забезпечує об'єктивну оцінку та вибір оптимального програмного забезпечення для туристичних операторів та агентств, готелів, ресторанів. Пропозиції ключових блоків та їх складових були обрані на основі вимог бізнесу у частині фінансових можливостей, функціональних та технічних характеристик, підтримки клієнтів та можливостей самого бронювання. Даний підхід може бути використаний для оцінки обґрунтованого та спрощеного вибору інформаційно-комунікаційних технологій в залежності від базових характеристик відбору.

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології, туризм, готель, ресторан, програмне забезпечення.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-5>

УДК 338.43; 631.15:658

**Степаненко С.В.**кандидат економічних наук, докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>**Власенко Т.А.**доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>**Stepanenko Sergii**

State Biotechnological University

**Vlasenko Tetiana**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**ІНКЛЮЗИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ**

*У статті розкрито сучасний стан та проблемні аспекти управління ресурсним потенціалом бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Дослідженнями виявлено, що однією з головних причин управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів є нестача фінансових ресурсів. Основним джерелом фінансового забезпечення агровиробництва залишається власний капітал. Запропоновано інклюзивну модель управління ресурсним потенціалом аграрного бізнесу на основі дії ланцюгів постачання. Інклюзивна модель побудована на механізмах, які передбачають можливість реалізації інтересів всіх учасників аграрного бізнесу, суспільства і сільських територій за рахунок створення ланцюгів постачання, формування нової цінності та доходності. Імплементация інклюзивної бізнес-моделі управління ресурсним потенціалом має бути доповнена використанням сучасних цифрових інструментів управління, які надають рівні можливості і доступ до ресурсів.*

**Ключові слова:** інклюзивна бізнес-модель, ресурсний потенціал, управління, інклюзивний розвиток, аграрний бізнес, агрокомпанії, сільські території.

**Постановка проблеми.** Успіх досягнення стратегічних цілей аграрного бізнесу у сучасній практиці господарювання визначається не тільки бізнес-пріоритетами управління, важливе значення набувають інклюзивні чинники політики агроменеджменту, які враховують суспільні інтереси у контексті домінантів екологічного, економічного та соціального розвитку. Сьогодні агрокомпанії все більше відчують переваги інклюзивних моделей управління над традиційними: від економії та збереження ресурсів, забезпечення доступу до ринків капіталу і продукції, диверсифікації ланцюгів постачання і збуту, отримання економічних вигід від нарощування репутаційного капіталу до одержання довгострокового суспільно необхідного результату вирішення завдань сталого розвитку. Реалізація таких переваг у аграрному бізнесі потребує глибокого розуміння і сприйняття концепцій інклюзивного розвитку сільського господарства і сільських територій, високого рівня культури агроменеджменту та чіткого визначення цілей і механізмів імплементации інклюзивних бізнес-моделей у практичну площину. Органічне поєднання бізнес-орієнтирів і суспільних інтересів

у межах інклюзивної бізнес-моделі управління агробізнесом може постати базисом комерційного успіху агрокомпанії та створення потужного соціально-економічного і екологічного ефекту розвитку сільських територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення ефективності розвитку аграрного сектору і сільських територій, зокрема, на засадах інклюзивності, як частини глобальної концепції сталого розвитку, завжди були визначальними і пріоритетними для вітчизняної науки та посідали центральне місце у працях відомих вчених економістів-аграрників України. Видатний вклад у спектр теоретичного, методичного і практичного забезпечення вирішення даного питання зробили провідні вчені: Амбросов В., Андрійчук В., Булавка О., Лупенко О., Малік М., Мармуль Л., Месель-Веселяк В., Пащенко Ю., Россоха В., Саблук П., Федоров М., Шпикуляк О. та інші. Разом з тим, динамічність факторів бізнес-середовища, зміна глобальних векторів суспільного розвитку у бік забезпечення інклюзивних інтересів всіх учасників суспільного економічного процесу та виключне важливе значення аграрного

сектору для національної економіки актуалізують обрану площину науково-прикладних досліджень у коротко, середньо- та довгостроковій перспективі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз сучасного стану та обґрунтування перспективних інклюзивних бізнес-моделей управління ресурсним потенціалом аграрного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційні бізнес-моделі найчастіше мають архітектурну декомпозицію, яка складається з двох фундаментальних елементів: системи бізнесу та моделі прибутку [1]. Зарубіжні вчені доповнюють склад даних елементів у контексті стратегічного управління та отримання стратегічних конкурентних переваг бізнесу: стратегічний намір (цілі), формула та стратегія, клієнти та ринки, система пропозицій, мережа цінностей, ресурси та продукти [2]. Усі без виключення сьогодні погоджуються, що ядром розвитку сучасних бізнес-моделей управління постає інноваційний чинник [3]. Інклюзивні моделі розвитку агробізнесу – це модифікація традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління у напрямі побудови механізму забезпечення потреб та задоволення інтересів всіх учасників системи господарських відносин. Інклюзивні бізнес-моделі створюють цінність для всіх груп учасників, сільських територій, гарантують ресурси та винагороди для створення припадливих ціннісних пропозицій на рівних умовах для всіх партнерів.

Будь-який бізнес починається із відповідного ресурсного забезпечення та формування системи управління ресурсами компанії. За умов інклюзивної бізнес-моделі розвитку питання рівного доступу до ресурсних і продуктових ринків є визначальним. Кількість, якість та ціна придбання і користування ресурсами формують потенціал конкурентоспроможності та стратегічного успіху агрокомпанії. Інклюзивні моделі аграрного бізнесу формують нові інструменти і методи ресурсного забезпечення та ресурсного менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Сучасним інструментом, який забезпечує дотримання ключових принципів інклюзивної бізнес-моделі управління ресурсним потенціалом агровиробників, є ланцюги постачання. Формування ланцюгів матеріально-технічного постачання у межах діючого організаційно-економічного механізму інклюзивної моделі дозволяє досягти спільних вигід від взаємного партнерства від наступних основних чинників: 1) збільшення обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів для агробізнесу, що формує передумови встановлення обґрунтованих знижок з боку промислових виробників; 2) підвищення рівня організації постачання та усунення (обмеження впливу) посередницьких структур на ринку матеріально-технічних засобів та агросервісних послуг, підвищення ступеня прозорості ринку матеріально-технічних ресурсів і послуг; 3) досягнення ефекту масштабу, який є необхідним для конкуренції на регіональному, національному та світовому ринках; 4) оптимізації логістики та вартості

постачання, зростання можливостей імпорتنих закупівель матеріально-технічних ресурсів; 5) оптимізації витрат на складське господарство; 6) удосконалення механізму управління виробничими запасами; 7) можливості спільної участі агровиробників у державних програмах пільгового кредитування придбання сільськогосподарської техніки та мінеральних добрив та доступу до механізму відшкодування частини вартості матеріально-технічних ресурсів, формування основного стада і капітального будівництва малих агропідприємницьких структур; 8) долучення до спільних механізмів використання потужності агробрендів та інших інструментів комплексного маркетингу. Оптимальне співвідношення «обсяги постачання – якість – ціна ресурсів» формуватиме базис підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції сільського господарства. Доступ до ринків сприятиме нарощуванню потенціалу продуктивності і результативності агропідприємництва. Алгоритм та результати дії ланцюгів постачання ресурсів інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів представлений на рис. 1.

Фактична ситуація з матеріально-технічним забезпеченням вітчизняного агробізнесу сьогодні характеризується експертами як складна та така, що потребує комплексної і системної модернізації та відновлення технічного потенціалу [4, с. 55; 5, с. 121]. Нормативні показники рівня забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, зокрема, основним капіталом, у більшості малих та середніх агрокомпаній сьогодні практично у два рази вище їх фактичного значення. Внаслідок тенденцій зростання розміру витрат на утримання та сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки та машино-тракторного парку у агробізнесі активно поширюються альтернативні інструменти і форми вирішення завдань їх використання: лізинг, оренда, аутсорсингові агропослуги тощо. У структурі активів агропідприємства нарощують оборотний капітал, порушуючи раціональне співвідношення між основними і оборотними засобами та намагаючись сформувати запас ліквідної подушки на майбутнє.

Зниження вартості основних виробничих засобів супроводжується стійкою тенденцією до зростання показників ефективності їх використання, що, фактично, не відображає реального стану у сфері управління необоротними активами. Внаслідок відсутності сталого попиту нестабільним є також імпорتنий потенціал забезпечення вітчизняного агробізнесу матеріально-технічними ресурсами. Істотними ризиками і загрозами визначається також механізм імпорту виробничих запасів. Тенденція нарощування створення територіальних машино-тракторних станцій, як осередків сервісного обслуговування агробізнес-суб'єктів, сьогодні гальмується нестабільним рівнем ліквідності та викликами бізнес-середовища сервісного ринку. Разом з тим, об'єктивна необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу вимагає постійного оновлення та модернізації матеріально-тех-





Рис. 1. Схема алгоритму дії ланцюгів постачання інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом агробізнесу

Джерело: розробка автора

нічної бази, впровадження нових технологій виробництва, які, у значній мірі, представлені саме основним капіталом. Формується так званий «розрив» між потребами, можливостями і фінансовим потенціалом у сфері управління основними засобами.

Досить високим рівнем ефективності визначається дія механізму часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки, головним цільовим орієнтиром якої було стимулювання національної машинобудівної галузі. Ступень виконання замовлень агрокомпаній на часткову компенсацію за останні роки досягає 96%. За 2017–2020 рр. на цій основі було закуплено близько 60 тис. одиниць сільськогосподарської техніки [6].

Разом з тим, сам механізм відшкодування коштів та оновлення бази основного капіталу залишається недосконалим внаслідок обмеженості доступу дрібних агровиробників до інструментів програми, обмеженої кількості фінансових установ (банків), що приймають участь у процесі відшкодування коштів, що у свою чергу, свідчить про наявність інклюзивних розривів, які можуть бути усунені за рахунок використання єдиної інклюзивної моделі, заснованої на побудові ланцюгів постачання ресурсів.

У певній мірі розв’язання проблеми забезпечення агробізнесу матеріально-технічними ресурсами можливо за рахунок використання лізингових інструментів залучення до агробізнесу основних засобів. Сьогодні в Україні функціонує близько 552 лізингових компаній, у структурі споживачів послуг яких 94% займають компанії-юридичні особи. Фізичні-особи агропідприємці залишаються поза ринком лізингових послуг, що також є значним розривом інклюзії у сільському господарстві. При цьому, техніка, сільгоспмашини та устаткування за останні роки знаходяться у переліку об’єктів, лізингу, що фінансуються найчастіше. На ринку послуг також

має розвиток монополістичних трендів, за яких 93,4% загального їх обсягу надає 20 найбільших лізингових компаній України, трійка лідерів агролізингу володіє 60% всіх діючих угод [7, с. 96].

Поряд з цим, експерти відзначають істотні проблемні аспекти лізингових угод, серед яких є: 1) складні та витратні за часом підготовки лізингові процедури і операції, складність умов договірних контактів; 2) високі ціни лізингових угод; 3) укладання лізингової угоди вимагає додаткових умов обліку та адміністрування лізингоодержувача (Державні комісії з регулювання ринку фінансових послуг); 4) високій ступені ризикованості операцій з суб’єктами агробізнесу для лізингодавця [7, с. 157]. Незважаючи на це, сільське господарство знаходиться у лідерах видів економічної діяльності, які користуються послугами лізингових компаній (2-ге місце у рейтингу галузей – 19% сукупного ринку послуг). Покращення доступу до можливостей ринку лізингових послуг, ринку капіталу та нівелювання впливу крупних ринкових гравців на ринку матеріально-технічних ресурсів постає одним з завдань функціонування інклюзивної моделі ресурсного забезпечення агробізнесу, яка пропонується.

Не менш складними тенденція характеризується в Україні й ринок хімічних засобів для сфери сільського господарства. Світовий тренд на ековиробництво та використання біологічних засобів у рослинництві і тваринництві є пріоритетним, проте, досить витратним на даному етапі розвитку агробізнесу. Особливостями ринку оборотного капіталу є висока чутливість його до попиту, який визначається платоспроможним попитом на ті чи інші продукти харчування. Загальний тренд здорового харчування набуває у світі активного поширення, разом з тим, вимагає від покупців продуктів харчування додаткових витрат і відповідного рівня



платоспроможності. Питання забезпечення балансу між економічною доступністю та важливістю екопродуктів у масштабах споживання всієї нації сьогодні постає пріоритетним не лише для України, але й для багатьох країн світу [8, с. 21; 9, с. 24]. Формування потужного платоспроможного попиту на екопродукти у глобальному масштабі, рівний доступ всіх споживачів – питання стратегічної перспективи. У зв'язку з цим, рішення агробізнесу найчастіше визначаються прагматичністю у сфері управління витратами і орієнтовані на придбання традиційних оборотних засобів, виробництво на основі яких є менш трудомістким, матеріало- і фінансово затратним: насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин і тварин, які за собівартістю придбання залишають резерв конкурентоспроможності аграрного виробництва. На ринку оборотного капіталу для сільського господарства вже сформувались схеми і посередницькі механізми, які розраховані на, переважно, масштабний за розмірами агробізнес-структури із традиційним запитами і попитом на виробничі запаси. Доступ агровиробників до біологічних препаратів залишається обмеженим внаслідок несприятливої цінової політики, недостатніх обсягів пропозиції та труднощами науково-технічного і фінансового забезпечення розвитку їх вітчизняного виробництва.

Важливим елементом системи ресурсного потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів є людський капітал. Сама специфіка ринку трудових ресурсів аграрної сфери за останні роки сприяла виникненню значних інклюзивних розривів, які концентрувались у розбіжностях рівня доходів сільського і міського населення, обмеженістю доступу мешканців сільських територій до матеріальних і нематеріальних благ, значною різницею показників рівня якості життя населення села і міст. Скорочується абсолютна чисельність та темпи відтворення сільського населення. Якщо рівень зайнятості працездатного населення країни у 2021 р. у цілому становив близько 89,7%, та рівень зайнятості населення сільських територій не перевищував 17,3% [10]. Традиційно на 20–25% рівень заробітної плати найманих працівників села є нижчим, ніж у працівників міст, розмір середньомісячних сукупних ресурсів домогосподарств сільської місцевості на 11,4% менше, ніж у містах. Третина всіх безробітних, офіційно зареєстрованих у останньому стабільному 2021 р. році склалась з працівників агросфери. Атилідером галузь є також за показниками стану неформальної зайнятості (44,1%) [10]. Десятиріччя таких негативних тенденцій поряд зі зниженням престижності аграрної праці зумовили складу ситуацію із забезпеченістю персоналом вітчизняного агробізнесу. У такому контексті вирішення завдань забезпеченості сільського господарства кваліфікованою робочою силою, як головним активом агробізнесу, у найближчій перспективі окреслюється як найважливіше завдання, що потребує інклюзивного підходу до його розв'язання. Створення нових робочих місць, залучення до активної трудової діяльності та

надання рівних можливостей для всіх категорій населення вирішує не тільки завдання підвищення конкурентоспроможності бізнесу, але й розв'язує ключові соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій. У частині персоналу інклюзивна модель управління ресурсним потенціалом агробізнесу має бути орієнтована на активне формування кадрового потенціалу шляхом забезпечення рівного доступу населення до профільної освіти, навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Головними принципами інклюзивної моделі використання ресурсного потенціалу у частині людського активу мають стати органічне поєднання інтересів трьох сторін: агробізнесу (роботодавців), найманих працівників та сільських територій. Інклюзивними програмами залучення та використання персоналу агробізнес-суб'єктів мають стати соціально-професійний розвиток, управління якістю трудового життя, індивідуально-корпоративний розвиток, HR-орієнтований агроменеджмент. Активними інструментами організаційно-економічного механізму використання людського активу мають стати формування спільних інформаційних платформ освіти, агробізнесу, науки, агентств професійних галузевих компетентностей; цільові програми підтримки професійно-орієнтованої сільської молоді та гендерної рівності; програми професійного коучингу і стажування, лідерства та підвищення рівня корпоративної культури агробізнесу. Формування галузевих професійно-орієнтованих хабів для підготовки висококваліфікованих трудових ресурсів дозволять залучити необхідні інвестиційні потоки для імплементації інклюзивних важелів і методів управління персоналом, через який опосередковується результативність використання всіх видів ресурсів аграрних підприємств.

Базовими принципами моделі управління ресурсним потенціалом агробізнесу постають рівність можливостей і доступу, справедливість, взаємна вигода сторін-учасників, у напрямі використання персоналу реалізуватись як кадрові стратегії різноманітності, справедливості, участі та інтеграції. На ринку корпоративного навчання сьогодні з'являються принципово нові продукти, інклюзивні за своїм характером та інструментами дії, такі як он-лайн платформи навчання, такі як LMS (Learning Management System) або більш досконалого її аналога платформи LXP (Learning Experience Platform), EdCast, тощо. Такі спільні платформи не потребують істотних затрат на їх обслуговування, мають вільний доступ для всіх потенційних учасників, підтримку з боку професійних коучерів, багатопрофільний професійно-орієнтований навчальний контент, високий рівень персоналізації та ефективності навчання. Деталізація та конкретизація дії таких професійно-навчальних платформ можлива на рівні корпоративного управління (або об'єднання декількох роботодавців) за прикладом функціонування інструментів інклюзивного кадрового адміністрування Axonify, Degreed (вільний доступ до навчання через гаджети і Internet-мережі), інструменти штучного інтелекту.

лекту Docebo та інші. Крім інклюзивних платформ залучення трудових ресурсів, ринок надає можливість обрання широкого інструментарію он-лайн платформ управління персоналом на корпоративному рівні. Такі digital-продукти допомагають реалізовувати комплексну HR-політику з урахуванням базових принципів інклюзивного розвитку агробізнесу. Прикладами таких доступних для всіх користувачів продуктів сьогодні є: Monday.com, Sapling, Workday, Keka HR, PeppleGuru та інші. Такі платформи дозволяють реалізовувати функціонал залучення, навчання, адаптації, утримання працівників, одночасно підвищуючи ефективність управління персоналом.

Однією з найбільш складних проблем для розвитку аграрного сектору і сільських територій України протягом багатьох років постає виклик недостатнього рівня фінансового забезпечення, який проявляється у доступі агровиробників до інвестиційних та кредитних ресурсів.

Інвестиційне забезпечення агробізнесу і сільських територій характеризується складними тенденціями у сфері нестабільності інвестиційних процесів та зниження рівня інвестиційної привабливості сільського господарства; недосконала спеціалізована інфраструктура, обмеженість фінансового-інвестиційного потенціалу вітчизняних донорів, зокрема, державних; негативного впливу також додали й фактори політичної і макроекономічної нестабільності, пандемії та невідомості механізму завершення земельної реформи. У структурі джерел фінансування активів аграрних бізнес-суб'єктів переважає власний капітал із часткою 49–54%. Питома вага довгострокових зобов'язань, які постають джерелом капітальних інвестицій та розширеного відтворення агровиробництва у межах 4–9% за останні декілька років. Таким чином, власні кошти залишаються для агробізнесу основним джерелом фінансування господарської діяльності [11].

За даними Державної служби статистики України частка капітальних інвестицій у агробізнес у структурі видів економічної діяльності становить за останні роки є відносно постійною та не перевищує 10–11%. Сільське господарство не є лідером рейтингу найбільш інвестиційно привабливих видів економічної діяльності, проте, залишається більш пріоритетним для інвесторів, ніж галузь харчової переробки. При цьому позитивною тенденцією нарощування характеризується також обсяг інвестиційних потоків у агросектор, який станом на кінець 2019 р. становив 4,5 млрд. дол. [12]. При цьому, ключові напрями вкладення інвестиційних потоків мають істотні відмінності від пріоритетів європейської політики інвестування. Найбільшу частку у структурі інвестиційних проєктів сільського господарства національної економіки займають будівництво (реконструкція) тваринницьких ферм і комплексів: у галузі свинарства – 10,4%, вирощування ВРХ – 21,6%, птахівництва – 6,3%; пріоритет серед рослинницьких галузей надається вкладенням інвестицій у переробку і зберігання зернових, техніч-

них і овочевих культур – 18,9%, близько 2% займають інвестиції у створення альтернативних джерел енергії. У структурі інвестиційного портфелю галузі максимальну частку становлять проєкти, вартість яких не перевищує 10 млн. грн – 49,3% [13].

Пріоритетним напрямом вирішення завдання підвищення рівня доступу суб'єктів аграрного бізнесу до джерел та необхідних обсягів інвестиційно-кредитного капіталу сьогодні постають спеціалізовані платформи цифрових послуг, які створюються як інструмент підтримки глобальної стратегії інклюзивного сталого сільського господарства. Добре себе зарекомендували спеціалізовані Digital краудрафтингові платформи SAI, AcreTrader, Farmtogether, FarmFolio, кредитні платформи Steward, які створені на основі управління єдиною системою ланцюгів у сільському господарстві та об'єднують донорів і реципієнтів інвестиційно-кредитних ресурсів всього світу. Дія інвестиційних платформ реалізується у межах інклюзивних бізнес-моделей розвитку, які надають рівноправний доступ до фінансових ресурсів всім її учасникам. Інвестиційні платформи дозволяють знизити ризик інвесторів коштів, використовують ефективні інструменти страхування, забезпечують дорадчу та консультативну допомогу агробізнесу у реалізації інвестиційних проєктів. Потенціал залучення додаткових інвестиційних ресурсів через цифровізацію ринку фінансового капіталу сьогодні є найпотужнішим та одним з найбільш перспективних.

Спільний механізм дії та інструментарій мають також інноваційні платформи (Ghana Oil Palm), які сприяють підвищенню рівня забезпеченості агробізнесу інноваційними продуктами за базовим принципом конвергенції науки, досліджень та господарської практики. Як правило, механізм управління інноваційних платформ спеціалізований залежно від виду економічної діяльності, у межах яких спільно розробляються і реалізуються інноваційні програми інклюзивного розвитку агробізнесу і сільських територій (молочне та м'ясне скотарство, птахівництво, рільництво, горіхівництво тощо). Функціонал роботи інноваційних платформ, як правило, відрізняється високим рівнем гнучкості, адаптивності та оперативності реакції на індивідуальні запити з боку агровиробників незалежно від їх розмірів, можливостей та фінансового стану. Інноваційними продуктами таких платформ, крім, розробки інноваційних проєктів і сприяння їх реалізації, є програмні сервіси, що дозволяють здійснювати процес управління агровиробництвом на інноваційній основі: AgriSync, Climate App, CropRecords Operations Center Mobile тощо. Інноваційні платформи сьогодні постають стратегічним інструментом стимулювання імплементації інклюзивних моделей управління ресурсним потенціалом агробізнесу і розвитку сільських територій.

Сьогодні вже є аксіомою, що створення більшої цінності та вартості можливо за рахунок використання цифрових і аналітичних технологій. Цифровим

характером функціонування характеризуються системи інформаційного забезпечення виконання основних технологічних операцій (у рослинництві, тваринників, допоміжних галузях), які є доступними для агрогрупувань та надають інформацію, ресурси, консультаційну та дорадчу допомогу завдяки цифровим агропродуктам. Такі цифрові продукти у режимі реального часу мають вирішальне значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у всій системі ланцюгу постачання. Прикладом таких агропродуктів є: 1) цифрові платформи ClearAg, що надає оперативні дані про стан ґрунтів, посівів для оптимізації процесу польового виробництва та її аналоги у сфері управління тваринницькими фермами; 2) різноманітні цифрові агрономічні платформи, що сприяють здійсненню оперативного контролю за хворобами рослин і тварин; 3) сільськогосподарські метеостанції; 4) платформи, що надають інструменти, необхідні для пошук можливостей розширення ринків, зокрема, матеріально-технічних ресурсів (AgriVi).

Одним з найбільш складних та дискусійних об'єктів управління ресурсним потенціалом у системі інклюзивної аграрної бізнес-моделі сьогодні залишаються земельні ресурси. Завершеність земельної реформи ще не довела своєї результативності, значна кількість викликів і загроз концентрується у сфері доступу до ринку аграрного земельного капіталу та важелів його функціонування. Їй досі кінцево не визначеною залишається методика нормативної грошової оцінки земельних ділянок сільськогосподарського призначення, далекий від збалансованого стану ринок обігу земельних ділянок, відтерміноване право купівлі-продажу землі для юридичних осіб, юридичне право застави сільгоспугідь, обмежений розмір земельних ділянок, які можуть потрапити у якості лотів на земельний аукціон. Всі ці аспекти призводять до розбалансування ринку аграрного земельного капіталу, а також, як наслідок, ринків матеріально-технічних та інвестиційно-інноваційних ресурсів. За таких умов інклюзивна модель управління ресурсним потенціалом агробізнесу має забезпечувати пріоритетний захист власників земельних ділянок незалежно від їх можливостей і розмірів, забезпечувати надання юридичної, консультативної, дорадчої підтримки, виконувати функції системного моніторингу стану розвитку ринку сільгоспугідь задля визначення стратегічних і короткострокових завдань розвитку агробізнесу та підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Потужним потенціалом продуктивності підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу агробізнесу визначається брендинг. Наявність дієвих інструментів нематеріальних активів за теперішніх умов постає слабкою ланкою управління для більшості аграрних формувань середнього і малого розмірів. У межах інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом виникають додаткові можливості нарощування вартості і цінності агропродукту завдяки використанню спільних агробрендів. Госпо-

дарська діяльність дрібних фермерів і господарств під маркою крупних агрокомпаній, які є учасниками ланцюгів вартості інклюзивної моделі агробізнесу, значно розширює їх можливості доступу до ресурсних ринків, формі методів грантової підтримки, сучасних механізмів управління та адміністрування, рівень довіри при укладенні господарських договорів з боку стейкхолдерів. У сукупності з дією інших інструментів, методів і форм організаційно-економічного механізму інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств, агробрендинг сприяє досягненню завдань інклюзивного розвитку вітчизняного агробізнесу і сільських територій.

Імплементация у господарську практику інклюзивних моделей розвитку бізнес-суб'єктів аграрного сектору сьогодні потребує комплексного стратегічного підходу із всебічною інституційною підтримкою на всіх рівнях господарського управління. Зміна традиційної парадигми доходності і рентабельності бізнесу у бік врахування суспільних пріоритетів розвитку та соціально-економічних і екологічних пріоритетів сільських територій має доповнюватись гнучкими інструментами державного регулювання, соціально-психологічної роботи у суспільстві, пошуку дієвих мотиваторів для аграрного бізнесу, які сформулюють відповідні засади для використання інклюзивних моделей розвитку агробізнесу і села. Реалізація цілей інклюзивного соціально-економічного зростання має ґрунтуватись на глибокому розумінні і сприйнятті можливостей, переваг і стратегічної доцільності структурних трансформацій агропідприємництва у напрямі необхідності забезпечення умов існування теперішніх і майбутніх поколінь, як у національному, так й у глобальному вимірі.

**Висновки.** Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що за сучасної традиційної моделі управління ресурсним потенціалом у аграрній сфері мають місце чисельні проблеми, пов'язані із рівнем забезпечення матеріально-технічними ресурсами, зокрема, основними засобами, доступом до хімічних засобів імпортного виробництва, нестабільними тенденціями розвитку ринків матеріально-технічних послуг, зростанням розриву між потребами, можливостями і фінансовим базисом управління ресурсним потенціалом агровиробників. Складними трендами характеризується також ринок трудових ресурсів аграрного сектору. Дослідження показують, що переважний доступ до ринків даних ресурсів мають крупні агрокомпанії, які володіють потужними фінансовим потенціалом розвитку. Вирішення проблеми удосконалення агроменеджменту ресурсного потенціалу можливо за рахунок створення інклюзивних бізнес-моделей, які поєднують інтереси всіх учасників господарського процесу та сільських територій. Одним з перспективних інструментів організації такої моделі є використання ланцюгів постачання, яка орієнтована на формування ланцюгів ресурсного забезпечення, створення нової цінності та підвищення рівня доходності. Реалізація такої інклюзивної бізнес-моделі мож-



лива за рахунок використання digital-можливостей, зокрема, цифрових сервісів доступу аграрії до цифрових он-лайн платформ фінансово-кредитних ресурсів, інноваційних продуктів, тренінгових платформ

навчання персоналу. Важливим інструментом інституційної підтримки обґрунтування, імплементації і реалізації інклюзивних бізнес-моделей у аграрному секторі має залишатись державна фінансова допомога.

#### Список літератури:

1. Thompson J.D., MacMillan T. Business Models: Creating new markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 291–307.
2. Martinet A.-C., Payaud M.A. La stratégie BOP à l'épreuve des pauvreté. *Revue Française de Gestion*. 2010. Vol. 9, 208–209. P. 63–81.
3. Jérémy Tantely Ranjatoelina. What is an inclusive business model? An 'extended resource-based theory' definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France. Conference: *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, 7–9 juin 2017, Lyon, 2017. P. 1–26.
4. Сітковська А.О., Савенко О.А., Капуста М.Ю. Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 53–58.
5. Стійкий розвиток сільських територій у контексті реалізації державної екологічної політики та енергозбереження: кол. моногр.; за заг. ред. Т.О. Чайки. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2021. 408 с.
6. Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф., Вишневецька О.В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 79–88.
7. Пашенко Ю. Стан і перспективи функціонування ринку лізингових послуг у сільському господарстві. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. № 6 (2). P. 91–107.
8. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. Концептуальна оцінка потенціалу інтегрованих підприємницьких формувань у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємства*: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету, м. Львів, 25 травня 2022 р. Львів: Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 155–159.
9. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / Лупенко Ю.О., Малік М.Й. та ін.; за ред. Ю.О. Лупенка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 60 с.
10. Сільське господарство України. 2020: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2022).
11. Діяльність підприємств. 2020: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2022).
12. Що стримує інвестиції у аграрне виробництво та які перспектив матеріально-технічного забезпечення галузі у 2021 році. *AgroTimes*: веб-сайт. URL: <https://agrotimes.ua/article/shho-strymuye-investyciyi-v-agrarne-vyrobnyctvo/> (дата звернення: 09.11.2022).
13. Крюкова І.О. Пріоритети розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі України у контексті сучасних європейських тенденцій. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1. С. 12–19.
14. Степаненко С.В. Формування ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інклюзивної економіки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3 (93). С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-14>.
15. Степаненко С.В. Інклюзивність розвитку аграрного сектору і сільських територій: сучасний стан та інструменти забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13, С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>.

#### References:

1. Thompson J.D., MacMillan T. (2010) Business Models: Creating new markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 291–307.
2. Martinet A.-C., Payaud M.A. (2010) La stratégie BOP à l'épreuve des pauvreté. *Revue Française de Gestion*, vol. 9, 208–209, pp. 63–81.
3. Jérémy Tantely Ranjatoelina. (2017) What is an inclusive business model? An 'extended resource-based theory' definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France. *Conference: Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) (Lyon, Juin 7–9, 2017)*, Lyon, pp. 1–26.
4. Sitkovska A.O., Savenko O.A., Kapusta M.Iu. (2022) Tekhnichne zabezpechennia ahrarnykh pidpriumstv yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Technical support of agricultural enterprises as a factor of increasing competitiveness]. *Ahrosvit*, no. 1, pp. 53–58.
5. Chaika T.O. (2021) Stiikiy rozvytok silskykh terytorii u konteksti realizatsii derzhavnoi ekolohichnoi polityky ta enerhozberezhennia [Sustainable development of rural areas in the context of implementation of the state environmental policy and energy saving]. Poltava: Vydavnytstvo PP «Astraia» (in Ukrainian).
6. Zakharchuk O.V., Navrotskyi Ya.F., Vyshnevetska O.V. (2021) Suchasnyi stan ta perspektyvy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia silskoho hospodarstva [The moder state and prospects of material and technical support of agriculture] *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 79–88.

7. Pashchenko Yu. (2020) Stan i perspektyvy funktsionuvannia rynku lizynhovoykh posluh u silskomu hospodarstvi [State and prospects of the functioning of the market of leasing services in agriculture]. *Agricultural and Resource Economics*, no. 6 (2), pp. 91–107.

8. Lupenko Yu.O., Shpykuliak O.H. (2022) Kontseptualna otsinka potentsialu intehrovanykh pidpriemnytskykh formuvan u zabezpechenni staloho rozvytku silskykh terytorii [Conceptual assessment of the potential of integrated entrepreneurial formations in ensuring the sustainable development of rural areas]. *Proceedings of the Orhanizatsijno-ekonomichni ta sotsial'ni skladovi rozvytku pidpriemnytstva: Vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia, prysviachenoi 165-richchiu zasnovannia universytetu ta 70-richchiu stvorennia ekonomichnoho fakul'tetu (Lviv, May 25, 2022)*, Lviv: L'vivs'kyj natsional'nyj universytet pryrodokorystuvannia, pp. 155–159.

9. *Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2030 roku* (2020) [Strategic directions of sustainable development of rural areas for the period until 2030]. Lupenko Yu.O., Malik M.J. et al. (ed. Lupenka Yu.O.). Kyiv: NNTs «IAE» (in Ukrainian).

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Silske hospodarstvo Ukrainy [Agriculture of Ukraine]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 09 November 2022).

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Diialnist pidpriemstv [Activities of enterprises]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 09 November 2022).

12. Shcho strymuie investysii u ahraryne vyrobnytstvo ta yaki perspektyv materialno-tekhnichnoho zabezpechennia haluzi u 2021 rotsi [What is holding back investments in agricultural production and what are the prospects for logistical support of the industry in 2021]. Available at: <https://agrotimes.ua/article/shho-strymuie-investyziyi-v-agraryne-vyrobnytstvo/> (accessed 09 November 2022).

13. Kruykova I.O. (2021) Priorytety rozvytku investysiinnoi diialnosti v ahrarynomu sektori Ukrainy u konteksti suchasnykh yevropeyskykh tendentsii [Priorities of the development of investment activity in the agricultural sector of Ukraine in the context of modern European trends]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1, pp. 12–19.

14. Stepanenko S. V. (2022) Formuvannia resursnoho potentsialu sub'ektiv ahrarynoho biznesu v umovakh inkluzyvnoi ekonomiky [Formation of the resource potential of agrarian business subjects in the conditions of an inclusive economy]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika*, vol. 27, issue 3 (93), pp. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-14>.

15. Stepanenko S. V. (2022) Inkluzyvniost' rozvytku ahrarynoho sektoru i sil's'kykh terytorij: suchasnyj stan ta instrumenty zabezpechennia [Inclusiveness of the development of the agrarian sector and rural areas: current state and tools of support]. *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriia: Ekonomika*, issue 13, pp. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>.

## INCLUSIVE MODELS OF MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL BUSINESS SUBJECTS

*The current state and problematic aspects of management of the resource potential of agricultural business entities are disclosed in the article. The conducted studies showed that agricultural producers have certain difficulties in the process of resource potential management. The system of material and technical support of agricultural production needs complex modernization and staffing. Modern mechanisms for compensating part of their cost and financial leasing are quite effective management tools. But, they have significant limitations for their possible use for a significant number of agricultural producers. Dominating traditional business concepts in agricultural management are commercial oriented. They define the prevailing policy of resource management, according to which the demand for biological and eco-remedies remains insignificant, unstable and significantly limited by the price factor. The labor market of the agricultural sector is characterized by significant inclusive gaps. It remains the leader of informal employment with an outflow of labor potential from the industry and a low level of wages. Research has revealed that one of the main reasons for managing the resource potential of agrarian business entities is the lack of financial resources. Own capital remains the main source of financial support for agricultural production. In order to solve these problematic issues, an inclusive model of managing the resource potential of agrarian business based on the action of supply chains has been proposed. The inclusive model is built on mechanisms that provide for the possibility of realizing the interests of all participants in agrarian business, society and rural areas due to the creation of supply chains, the formation of new value and profitability. The implementation of an inclusive business model for managing resource potential should be complemented by the use of modern digital management tools that provide equal opportunities and access to resources. Among them are: professional and educational online platforms, digital HR policy products, crowd-drafting and credit digital, investment and innovation platforms, digital analytical products that will support management decisions. The implementation of an inclusive business model of resource potential management in agricultural management should be based on a deep understanding of the goals and priorities of inclusive development. The latter in a strategic perspective become life-supporting both for business and for future generations.*

**Key words:** inclusive business model, resource potential, management, inclusive development, agrarian business, agricultural companies, rural areas.



### 3. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-6>

УДК 336.6:330.1

**Фінагіна О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет

**Finagina Olesia**

Cherkasy State Technological University

#### ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

*Стаття присвячена дослідженню можливостей практичного застосування факторного аналізу для виявлення взаємозв'язків та закономірностей між елементами конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність регіону має складну структуру, складається з різних підсистем, тому дослідження факторів та елементів впливу на неї набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Отримані в процесі дослідження результати будуть цікаві для стратегічного планування розвитку регіону, створення механізмів взаємодії господарюючих суб'єктів регіону, запровадження практичних рішень органами регіональної влади та місцевого самоврядування, вивчення ключових важелів впливу на конкурентоспроможність регіону. Розвиток регіоналістики спирається на використання нових методів аналізу за допомогою комп'ютерного програмного застосування.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентоспроможність регіону, регіон, факторний аналіз, елементи.

**Постановка проблеми.** Питання дослідження конкурентоспроможності регіонів набувають все більшої актуальності серед предметів дослідження вітчизняних вчених-регіоналістів. Поширення використання сучасних методів аналізу пов'язано з більшим застосування програмного забезпечення для аналізу даних. Формування нового курсу регіональної політики на державному, регіональному та місцевому рівнях спирається на дослідження взаємозалежностей елементів конкурентоспроможності регіону. Передумовою цього є управлінська самостійність влади в обранні регіональних важелів управління, що безпосередньо коригується зі стратегічними планами та завданнями підвищення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження методів аналізу конкурентоспроможності регіону присвячені праці як закордонних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, серед вітчизняних вчених необхідно відмітити праці Гудзь П.В., Гудзь М.В., Вдовіченої О. [1], Ткаленко О., Олійник Ю., Шкурупської І., Іванченкової В., Петренко О., Власенко Ю. [2], Безхлібної А.П. [3; 4], Назаров М.І. [5], Антонюк Л.Л. [6].

Закордонні вчені, що займалися проблемами вивчення конкурентоспроможності, Вргенова Л. [7], Читеа М.А., Дона І. [8], Ленгуель І. [9], акцентували увагу на тому, що різноманітні методи аналізу конкурентоспроможності мають власні переваги та недоліки.

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** Велика кількість практичних рекомендацій та прикладних досліджень потребує дослідження взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів конкурентоспроможності регіону з метою обґрунтування та системного вибору найважливіших пріоритетів при складанні стратегічного плану розвитку регіону. Практичне застосування факторного аналізу дозволяє встановити взаємозалежності регіональної конкурентоспроможності з різними секторами регіональної економіки.

**Постановка завдання.** Вивчення особливостей застосування та результатів використання факторного аналізу при дослідженні конкурентоспроможності регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З інформації, що міститься в щомісячному виданні на сайті Служби державної статистики (по регіонах)

обрано наступні показники соціально-економічного розвитку регіону: ВРП на 1 особу, середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників, житловий фонд, економічно активне населення у віці 15–70 років, кількість шлюбів, кількість безробітного населення, кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів, об'єм утворення відходів I–III клас небезпеки, капітальні інвестиції на 1 особу, обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку.

За допомогою програмного забезпечення Statistica на основі виявлення залежності серед перелічених вище елементів отримано наступні групи факторів (з найбільш тісним взаємозв'язком між елементами) за наступними показниками Запорізького регіону (за період 2017–2021 рр.): ВРП на 1 особу, грн., середньомісячна номінальна зп штатних працівників, безробіття населення, кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів, утворення відходів, I–III клас небезпеки, тис. т.

Як при факторному аналізі, так і при використанні кластерних алгоритмів, необхідно з початку виконувати функцію стандартизації. Оскільки різні виміри використовують абсолютно різні типи шкал (грн., тис. осіб, одиниць, тис тонн) дані необхідно стандартизувати. В результаті кожна змінна буде мати середнє 0 і стандартне відхилення 1. При здійсненні аналізу встановлено, що змінні являють собою лінійну комбінацію іншої змінної. Для подальшого факторного аналізу будемо використовувати комбінацію наступних факторів:

- валовий регіональний продукт на 1 особу;
- середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників;
- кількість безробітного населення;
- кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів;
- об'єм утворення відходів I–III класу небезпеки.

Для аналізу результатів описових характеристик конкурентоспроможності регіону використовують графічний чи табличний методи. Наприклад, кореляційна

матриця, зображена в табл. 1, вказує на те, що не всі кореляції в цій таблиці результатів є позитивними. Від'ємні значення вказують, що змінні з протилежними навантаженнями на один і той же фактор взаємодіють з цим фактором протилежним чином. Тобто, причини (фактори) змінюються в протилежних напрямках.

Серед виявлених залежностей необхідно зазначити наступні:

1. Позитивне збільшення показника валового внутрішнього продукту впливає на збільшення середньомісячної зарплати штатних працівників (найбільший вплив, оскільки близький до 1); збільшення кількості безробітного населення та об'єм утворення відходів.

2. Збільшення середньомісячної зарплати штатних працівників прямо пропорційно впливає на збільшення безробітного населення, та об'єм утворення відходів.

3. Збільшення кількості виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів, призводить до зменшення річного значення валового внутрішнього продукту на 1 особу; середньомісячної номінальної зарплати штатних працівників, об'єму утворення відходів I–III класу небезпеки.

4. Зменшення злочинності в регіоні призводить до зменшення кількості безробітного населення.

В таблиці 2 зазначені результати аналізу факторів. Власне значення для першого фактора становить 2,780845; доля дисперсії, що пояснюється першим фактором дорівнює приблизно 55,6%. Ці значення випадково виявились легко порівнювальними, оскільки для аналізу вибрано менше 10 змінних. Другий фактор включає в себе близько 27,1% дисперсії та власне значення 1,355974. В майбутньому, згідно з критерієм Кайзера, необхідно залишати для подальшого аналізу фактори з власними значеннями, більшими за 1. З приведеної таблиці необхідно зазначити, що критерій призводить до обрання 2 факторів.

Графік «кам'янистого осипу» (рис. 1) використовують для того, щоб отримати графік власних значень з метою застосування критерію осипу Кеттеля. Графік, був доповнений відрізками, що з'єднують сусідні

Таблиця 1

Матриця кореляцій обраних факторів

Показник	ВРП на 1 особу	Середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників	Кількість безробітного населення	Кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів	Об'єм утворення відходів I–III клас небезпеки
ВРП на 1 особу	1,00	0,94	0,82	-0,24	0,25
Середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників	0,94	1,00	0,58	-0,51	0,30
Кількість безробітного населення	0,82	0,58	1,00	0,26	0,25
Кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів	-0,24	-0,51	0,26	1,00	-0,34
Об'єм утворення відходів I–III клас небезпеки	0,25	0,30	0,25	-0,34	1,00

Джерело: розраховано автором

Результати аналізу факторів

Показник	Власне значення фактора	Доля (відсоток) від загальної дисперсії	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна доля (відсоток)
1	2,780845	55,61691	2,780845	55,61691
2	1,355974	27,11947	4,136819	82,73638

Джерело: розраховано автором

власні значення, щоб зробити критерій більш наочним. Кеттел (Cattell) стверджує, ґрунтуючись на методи Монте-Карло, що точка, де безперервне падіння власних значень сповільнюється і після якої рівень інших власних значень відображає тільки випадковий «шум». На графіку, наведеному нижче, ця точка може відповідати фактору 2 або 3. В процесі здійснення аналізу встановлено доцільність використання гіпотези про вплив 2 факторів.

Факторні навантаження (табл. 3) відображають кореляції між факторами та змінними. Тому вони являють найбільш важливу інформацію, на якій ґрунтується інтерпретація факторів. Виокремлення факторів відбувається таким чином, що наступні фактори включають в себе все меншу і меншу дисперсію. Тому не дивно, що перший фактор має найбільше навантаження. Відзначимо, що знаки факторних навантажень мають значення лише для того, щоб показати, що змінні з протилежними навантаженнями на один і той же фактор взаємодіють з цим фактором протилежним чином.

Спочатку розглянемо кількість чинників, яке ви бажаєте залишити для обертання і інтерпретації. Раніше було вирішено, що найбільш правдоподібним і прийнятним числом факторів є два. Отримані результати виглядають так, як ніби два фактора регіональної конкурентоспроможності найкраще ідентифікувати як фактор економічних показників (фактор 1) і як фактор загроз для життя (фактор 2). Ця модель передбачає в деякому сенсі, що економічні показники і загрози для життя можуть бути незалежними один від одного, але обидва дають вагомий внесок у загальні дані. Діаграма (рис. 2), показана нижче, показує дві навантаження для кожної змінної. Зауважимо, що діаграма розсіювання добре ілюструє два незалежні фактори і 5 змінних з перехресними навантаженнями.

Дані таблиці 4 – залишкові кореляції – можуть бути інтерпретовані як «сума» кореляцій, за які не можуть відповідати два отриманих фактора. Звичайно, діагональні елементи матриці містять стандартне відхилення, за яке не можуть бути відповідальні ці фактори

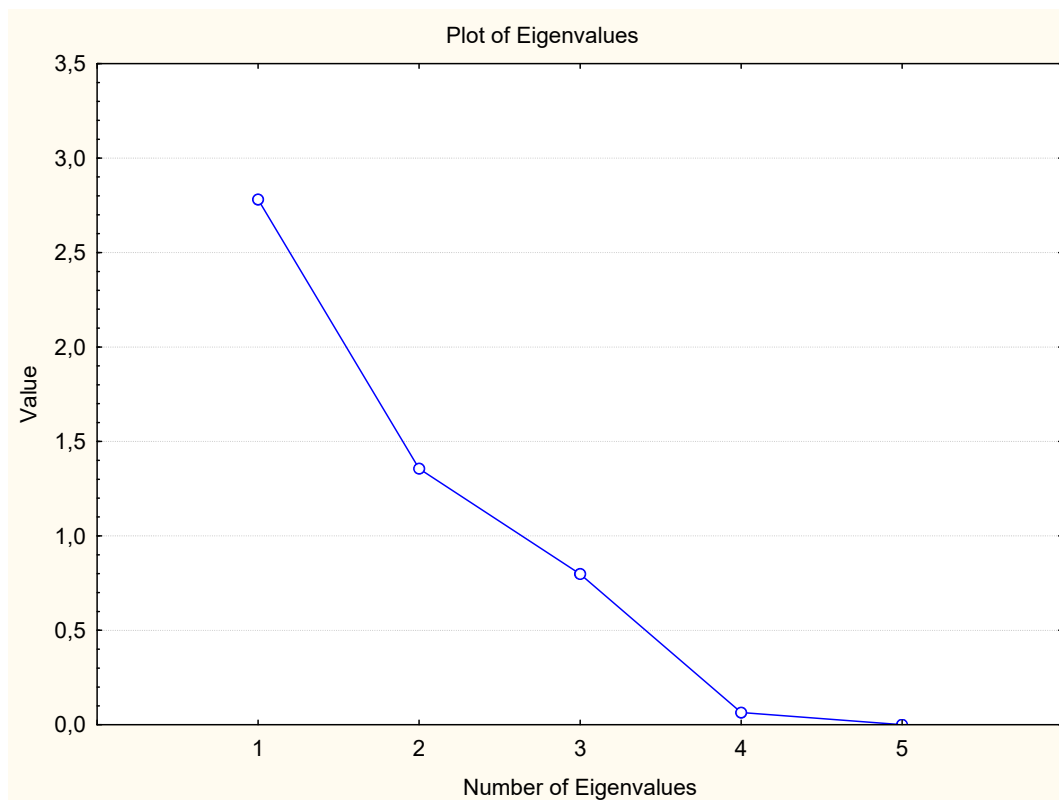


Рис. 1. Графік власних значень з метою застосування критерію осипу Кеттеля

Джерело: розраховано автором

Таблиця факторних навантажень

Показник	Фактор 1	Фактор 2
ВРП на 1 особу	0,965919	0,189887
Середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників	0,946455	-0,125230
Кількість безробітного населення	0,762062	0,604653
Кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів	-0,381037	0,883546
Утворення відходів, I–III клас небезпеки	0,475544	-0,397460
Загальна дисперсія	2,780845	1,355974
Доля загальної дисперсії	0,556169	0,271195

Джерело: розраховано автором

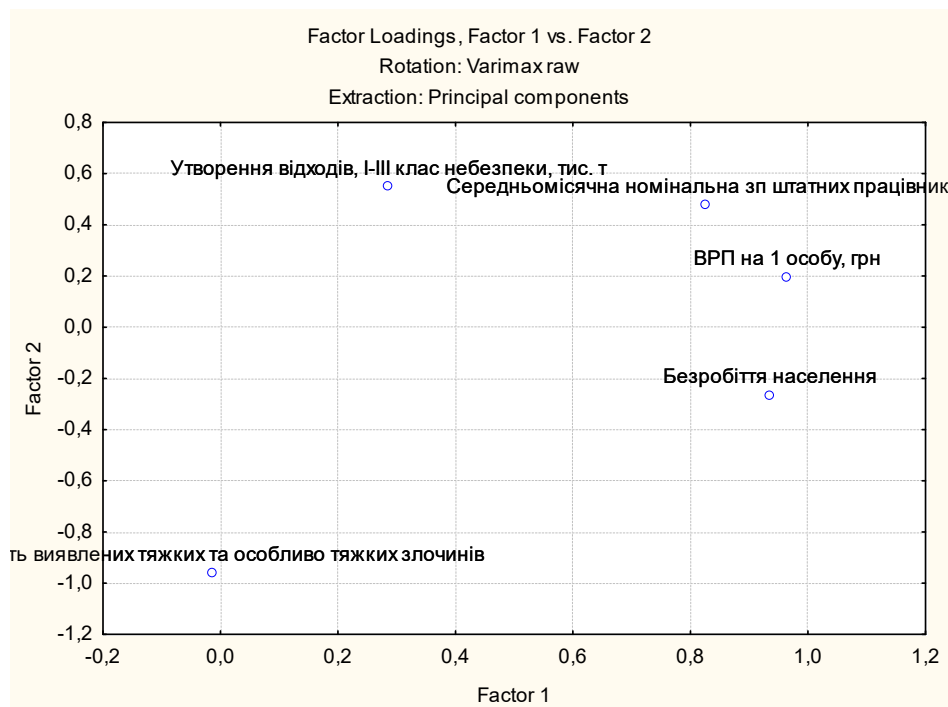


Рис. 2. Діаграма навантажень

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4

Матриця залишкових кореляцій

Показник	ВРП на 1 особу	Середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників	Кількість безробітного населення	Кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів	Утворення відходів, I–III клас небезпеки
ВРП на 1 особу	0,03	0,05	-0,03	-0,04	<b>-0,14</b>
Середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників	0,05	0,09	-0,07	-0,04	<b>-0,20</b>
Кількість безробітного населення	-0,03	-0,07	0,05	0,02	<b>0,13</b>
Кількість виявлених тяжких та особливо тяжких злочинів	-0,04	-0,04	0,02	0,07	<b>0,19</b>
Утворення відходів, I–III клас небезпеки	<b>-0,14</b>	<b>-0,20</b>	<b>0,13</b>	<b>0,19</b>	0,62

Джерело: розраховано автором

і які дорівнюють квадратному кореню з одиниці мінус відповідні спільності для двох факторів (згадаємо, що спільністю змінної є дисперсія, яка може бути пояснена обраним числом факторів). Якщо ви ретельно

розглянете цю матрицю, то зможете побачити, що тут мало залишкових кореляцій, великих 0.1 або менші -0.1 (в дійсності тільки мала кількість з них близько до цієї величини).

Необхідно зазначити про особливості комбінації впливу різних факторів при прояві різних ефектів, наприклад, – ефекту мультиплікації чи синергії (коли сумарний сукупний ефект від комбінованого впливу двох або більше факторів більший за вплив кожного окремого фактора). Така ситуація створює умови для «виходу конкурентоспроможності на якісно новий рівень» порівняно з іншими регіонами.

**Висновки.** Слід зазначити, що при дослідженні конкурентоспроможності регіону необхідно здійснення ґрунтового аналізу усіх елементів регіону, виявити фактори впливу. Перспективи використання факторного аналізу полягають у тому, що його результати дають можливість досліджувати взаємини з існуючими та потенційними партнерами та можливими конкурентами, вибрати стратегічні пріоритети, які стануть перспективними для регіону в майбутньому.

### Список літератури:

1. Gudz P., Gudz M., Vdovichen O., Tkalenko O. Scientific Approaches for Planning the Architecture for Urban Economic Space. In: Onyshchenko V., Mammadova G., Sivitska S., Gasimov A. (eds) Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. *Lecture Notes in Civil Engineering*, vol. 73. 2020.
2. Gudz, P., Oliinyk, Y., Shkurupska, I., Ivanchenkov, V., Petrenko, O., Vlasenko, Y. Formation of foreign economic potential of the region as a factor of competitive development of the territory. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Issue 5. P. 590–601.
3. Безхлібна А.П. Вибір критеріїв і показників оцінювання конкурентоспроможності приморських регіонів. *Вісник Дніпровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (04). С. 60–69.
4. Безхлібна А.П. Методи оцінювання конкурентоспроможності приморського регіону. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 2 (32). С. 14–17.
5. Назаров М.І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності регіону. С. 91–95. URL: [www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua) (дата звернення: 03.08.2022).
6. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 275 с.
7. Vrtenova L. Evaluation of factors of Regional Competitiveness. 3<sup>rd</sup> central European Conference in Regional Science. CERS. 2009. P. 1404–1414.
8. Chitea M.A, Dona I. Evaluation of territorial competitiveness. Case study: South-East Region and Tulcea country. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2016. Vol. 16. Issue 1. P. 101–110.
9. Lengyel I. Bottom-up Regional Economic Development. Competition, Competitiveness and Clusters. *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. JATEPress, Szeged, 2009. P. 13–38

### References:

1. Gudz P., Gudz M., Vdovichen O., Tkalenko O. (2020) Scientific Approaches for Planning the Architecture for Urban Economic Space. In: Onyshchenko V., Mammadova G., Sivitska S., Gasimov A. (eds) Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. *Lecture Notes in Civil Engineering*, vol. 73. [in English]
2. Gudz, P., Oliinyk, Y., Shkurupska, I., Ivanchenkov, V., Petrenko, O., Vlasenko, Y. (2020) Formation of foreign economic potential of the region as a factor of competitive development of the territory. *International Journal of Management*, vol. 11, issue 5, pp. 590–601. [in English]
3. Bezhlіbna, A.P. (2021) Vibir kriteriyiv i pokaznikov otsinyuvannya konkurentospromozhnosti primorskih regioniv [Selection of criteria and indicators for assessing the competitiveness of coastal regions]. *Visnik Dniprovskogo naukovodoslidnogo Institutu sudovih ekspertiz Ministersva yustitsiy Ukrayini. Ekonomichni nauki*. [Bulletin of the Dnipro Research Institute of Forensic Examinations of the Ministry of Justice of Ukraine. Economic sciences], vol. 2 (04), pp. 60–69.
4. Bezhlіbna, A.P. (2021). Metodi otsinyuvannya konkurentospromozhnosti primorskogo regionu [Methods of assessing the competitiveness of the coastal region]. *Regionalna ekonomika ta upravlinnya* [Regional economy and management], vol. 2 (32), pp. 14–17.
5. Nazarov, M.I. Metodichni pidhodi do otsinki konkurentospromozhnosti regionu [Methodical approaches to assessing the competitiveness of the region], pp. 91–95. URL: [www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua) (Date of Access: 03.08.2022).
6. Antonyuk, L.L. (2004) Mizhnarodna konkurentospromozhnist krayin: teoriya ta mehanizm realizatsiyi [International competitiveness of countries: theory and implementation mechanism]. Monograph. Kyiv: KNEU. 275 p.
7. Vrtenova L. (2009) Evaluation of factors of Regional Competitiveness. 3<sup>rd</sup> central European Conference in Regional Science. CERS, pp. 1404–1414.
8. Chitea M.A, Dona I. (2016) Evaluation of territorial competitiveness. Case study: South-East Region and Tulcea country. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, vol. 16, issue 1, pp. 101–110.
9. Lengyel I. (2009) Bottom-up Regional Economic Development. Competition, Competitiveness and Clusters. *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. JATEPress, Szeged, pp. 13–38.



## RESEARCH OF THE COMPETITIVENESS OF REGIONS BY FACTOR ANALYSIS

*The article is devoted to the study of the possibilities of practical application of factor analysis to identify relationships and patterns between elements of competitiveness. The competitiveness of the region has a complex structure, consists of different subsystems, so the study of factors and elements of influence on it is of particular relevance in modern conditions. These results will be interesting for the strategic planning of the development of the region, the creation of mechanisms of interaction of economic entities of the region, the introduction of practical decisions by the bodies of regional authorities and local self-government. The development of regionalism is leading to the use of new methods of analysis using computer software. Issues of the study of the competitiveness of regions are becoming increasingly relevant among the subjects of research of domestic regional scientists. The spread of modern analysis methods is associated with greater use of data analysis software. The formation of a new regional policy course at the state, regional and local levels is based on the study of the interdependent elements of the competitiveness of the region. The prerequisite for this is the management self-government in the choice of regional management levers, which is directly adjusted with strategic plans and tasks of increasing competitiveness. In the study of the competitiveness of the region, it is necessary to carry out a thorough analysis of all elements of the region, to identify factors of influence. It is necessary to note the peculiarities of the combination of the influence of various factors in the manifestation of various effects, for example – the effect of multiplication or synergy (when the total cumulative effect of the combined influence of two or more factors is greater than the influence of each individual factor). The prospects for the use of factor analysis are that its results make it possible to explore relationships with existing and potential partners and possible competitors, to choose strategic priorities that will be promising for the region in the future.*

**Key words:** competitiveness, competitiveness of the region, region, factor analysis, elements.

## 4. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-7>

УДК 330.342

**Сергєєва Я.С.**

аспірантка кафедри менеджменту,  
Донбаська державна машинобудівна академія

**Serhieieva Yana**

Donbass State Engineering Academy

### СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ

*В статті обґрунтовано теоретико-методологічні аспекти реалізації державного управління та регулювання політики надання соціальних послуг та організації соціального захисту в Україні, концептуальні основи формування національної моделі економічного розвитку господарської системи в контексті соціальної складової державної політики в сучасних умовах (воєнний стан та стан параметрів соціально-економічної моделі підтримання національної економіки, оцінка застосування соціально орієнтованої політики держави, інституційний осередок реалізації сучасної господарської системи, генезис відповідної моделі функціонування економіки) і методологічні підходи до визначення потреб і базових детермінант формування, розвитку системи надання соціальних послуг в конкретно-історичних умовах. Проаналізовано сучасний стан національної господарської системи (в частині утримання та кризового стану соціально-економічної підсистеми, реальних ризиків поглиблення соціальної нерівності), що дозволяє вибрати найбільш оптимальні заходи протидії породженням ними негативним наслідкам. Запропоновано механізм державного управління процесом надання соціальних послуг, підтриманні функції інститутів соціального забезпечення за відповідною класифікацією (така структурованість чітко ідентифікує їх роль в регулюванні суспільного відтворення на основі комплементарної поєднання, з-меншуючи при цьому ризики можливого падіння рівня життя населення в кризових умовах) і виділити положення про програми дії уряду на період подолання воєнного та кризових станів в країні з урахуванням регіональних проблем соціального забезпечення та безпеки життєдіяльності населення, дозволить подолати соціальну деінтеграцію соціально незахищеної певних категорій громадян і забезпечити належний відповідний доступ до надання соціальних послуг в умовах воєнного стану та інклюзивності розвитку національної господарської системи країни.*

**Ключові слова:** державне управління, соціальна послуга, соціальний захист, соціальне забезпечення, економічна система, інклюзивність.

**Постановка проблеми.** Застосування на практиці реформи децентралізації в Україні призвело до розвитку місцевого самоврядування, утворення об'єднаних територіальних громад, які переймають на себе нові сфери повноважень. Одним із таких напрямів і є соціальна допомога, як важлива сфера з огляду на те, що вона стосується осіб, які потребують допомоги, оскільки з різних причин вони опинилися у складних життєвих обставинах, так і сама процедура надання соціальних послуг. Місцева влада повинна бути близькою до отримувачів цих послуг, докладаючи зусиль у

відповідності до чинного законодавства з метою забезпечення їм гідних умов життя. Це непросте завдання, враховуючи, що органи місцевого самоврядування, створені протягом останніх років, мають величезні потреби для розвитку.

Завжди існує відповідна суперечність між виконанням завдань з розвитку та соціальними завданнями. Досвід сучасного європейського самоврядування, показує, що недостатня увага, яку органи місцевого самоврядування приділяють соціальній допомозі та соціальній сфері загалом (освіта, культура), призводить

до уповільнення процесів розвитку в довгостроковій перспективі, а у складних випадках – і до відтоку отримувачів послуг. Будівництво технічної інфраструктури, яким би воно не було важливим, не може замінити потреби людей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Ключовою є можливість узгодження соціальних потреб суспільства із планами економічного розвитку. Перед такими викликами зараз стоять національні органи державної служби та органів місцевого самоврядування, використовуючи досвід інших, у тому числі європейських країн, які вже пройшли цей шлях, досягнувши як соціальних, так і належних економічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Створення відповідних умов забезпечення ефективного ринку соціальних послуг в країні на усіх рівнях управління має стати ключовим завданням як для органів виконавчої влади, так і органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Проте, слід зазначити, що наразі в умовах воєнних дій та недореформування соціальної сфери існує й нагальна потреба в економії, раціональному використанні бюджетних коштів, розробленні та впровадженні ефективних та дієвих механізмів управління наданням соціальних послуг.

Висвітлення проблем надання соціальних послуг, теоретичні аспекти, практичні питання розроблення та реалізації соціальної політики розкрито у працях багатьох зарубіжних та провідних вітчизняних учених, зокрема А. Сміта [1], Д. Рікардо [2], Д. Белла [3], А. Гриценка [4, с. 5] та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є процес систематизування теоретичного обґрунтування сучасних механізмів державного регулювання та управління надання соціальних послуг, та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо механізму регулювання та пропонування належної робочої базової концепції на період подолання кризових станів в країні з урахуванням регіональних проблем соціального захисту населення задля регулювання гострих питань соціальної згуртованості та незахищеності, забезпечення рівноправності у доступі до соціальних послуг в умовах інклюзивності розвитку національної господарської системи на сучасному етапі військових дій.

**Виклад основного матеріалу.** 7 травня 1999 року Україна підписала, а 21 грудня 2006 року ратифікувала Європейську соціальну хартію (Договір Ради Європи), метою якої є захист прав людини, що включає права та свободи та встановлює механізм нагляду, що гарантує їх дотримання з боку держав (всіх сторін). Серед багатьох прав Хартія розкриває право на соціальну допомогу (право на захист від бідності та виключення, захист прав дітей та сім'ї тощо) та отримання відповідних соціальних послуг.

Реалії воєнного стану та нинішнього соціально-економічного розвитку України, породжені її поступовим втягуванням багато років у процеси глобалізації, став-

лять перед апаратом управління зовсім нові завдання у сфері соціального захисту населення, соціального забезпечення та надання соціальних послуг. Зростаюча ускладненість військової агресії, соціально-економічних процесів і пов'язані з ними виклики соціальної захищеності населення України потребують розширення окремих функцій держави в цій сфері [5, с. 6]. Воєнні, економічні, демографічні, екологічні, технологічні та інші екзогенні та ендогенні фактори все сильніше впливають на стан та розвиток української економіки та суспільства в цілому, викликають потребу розробки адекватної довгострокової стратегії і реалізації відповідних програм надання соціальних послуг та соціального захисту населення загалом. На думку окремих авторів вона має включати ефективну систему регулювання державою сфери зайнятості населення, яка є ареною для прояву навичок і здібностей людини та де створюються передумови для вирішення багато чисельних проблем у всіх сферах життєдіяльності нашого суспільства [6, с. 8].

З метою окреслення основних шляхів модернізації інституту надання соціальних послуг слід виходити з того, що в основі розвитку сучасної економічної системи лежить дія певних об'єктивних економічних законів, що визначають узагальнену логіку розвитку економічних та соціальних процесів і явищ. Згідно з цим будь-яка суспільна праця (як джерело суспільного багатства й умова життєзабезпечення суспільства) має бути застосована достатньо раціонально, у максимально відповідній правильній формі. Останнє покладається на певні фактори впливу, зокрема, зайнятість населення, котра постає як функція суспільного виробництва та форма відповідності між пропозицією робочої сили і попитом на неї. Із цього слід зауважити та підкреслити, що використання відповідних людських ресурсів належить до завжди актуальних проблем державного управління та регулювання соціально-економічним розвитком суспільства, є стратегічною метою формування механізму державного управління процесом надання спектру соціальних послуг в країні.

Глобалізаційні та загально світові інтеграційні процеси, стрімка цифровізація різних сфер життєдіяльності суспільства ставлять на порядок денний визначеним питанням потребу напрацювання окреслених підходів до формування та реалізації державної політики, здатної забезпечувати розвиток всіх країн у глобалізованому цифровому світі, гарантувати захист її громадян та їх безпечне майбутнє в умовах швидкого розвитку новітніх технологій щодо надання соціальних послуг.

Аналіз ключових пріоритетів урядів розвинених країн свідчить, що загальносвітовим трендом є зростання сервісної спрямованості державного регулювання, клієнто-орієнтованості управлінських послуг, а цифровізація в публічному врядуванні стає одним з основних інструментів регулювання взаємовідносинами зі споживачами послуг, сприяє кращому розумінню та ефективному забезпеченню їхніх потреб,

підвищенню якості державних послуг. Спрямованість на надання громадянам якісних послуг за допомогою використання широкого спектра цифрового інструментарію – один із пріоритетних принципів вироблення державної політики.

Надто складні сучасні соціально-економічні умови в країні актуалізують проблему ефективної реалізації державної політики у сфері зайнятості населення. Основні заходи з її реалізації мають бути спрямовані на зменшення негативного впливу кризових явищ на рівень зайнятості, підтримання економічної активності населення та запобігання зростанню рівня безробіття. Ефективна державна регуляторна політика зайнятості має забезпечувати формування ринку праці з максимально збалансованими попитом та пропозицією робочої сили, у т. ч. через створення сучасних та якісних робочих місць, забезпечення умов для професійної підготовки, забезпечення гідних умов праці тощо.

Необхідність реалізації таких заходів, модернізації методів і технологій обслуговування населення формує відповідні вимоги до кола фахівців, які безпосередньо реалізують державне управління та адміністрування у сфері зайнятості, надають соціальні послуги населенню. Тобто, питання кадрового забезпечення реалізації державної політики зайнятості є ключовим, а проблема професійного відбору з урахуванням вимог до професійних та особистісних якостей персоналу державної служби розглядається нами як запорука її перспективної реалізації.

Поточна системна криза, соціальна за своєю природою, проявляється в зростанні хронічного безробіття, соціальної нерівності та утримання, екологічних загроз, кризі духовних цінностей, взаємної довіри і культури. Нинішній етап глобального розвитку характеризується поглибленням глобальної структурної кризи. Невідповідність сучасних соціальних формальних і неформальних інститутів, їх неузгодженість, ек-

трактивний характер призводять до змін господарської системи, що неминуче викликає зменшення довіри та її кризи. Зростання суперечностей і гальмування в цілому економічного розвитку через суспільно-економічну кризу зменшують можливість перетворення формальних і неформальних інститутів, утворюючи таким чином пастку невідповідності якості економічного розвитку (рис. 1) і, відповідно, змінюють умови надання соціальних послуг.

З метою уникнення існуючих загроз, на думку автора, стратегічна лінія та відповідна програма розвитку сучасної національної господарської системи повинна бути скоординована з системою влади та соціальної складової суспільства, сформульованими цілями і науковим обґрунтуванням методології, методики та здійснених на практиці механізмів досягнення цих цілей (рис. 2).

Слід зазначити, що характерною ознакою сучасного стану глобального підтримання (за умов воєнного стану) слід визначити зниження ефективності державної політики та регулювання механізму надання соціальних послуг через ускладнення прогнозування ситуації та деформацію основних реакцій національної господарської системи на екзогенні та регуляторні впливи.

**Висновки.** Прогресивною бажаною платформою реалізації стабільної, результативної та фінансово-спроможної вітчизняної системи соціального забезпечення в сучасних умовах військової агресії та оцінки закордонного досвіду надання соціальних послуг (зокрема, європейського) є економічне підтримання на базі концепції усталеного розвитку з комплексним поєднанням економічної, соціальної та екологічної його складових. Ситуаційними умовами і ендегенними факторами забезпечення реалізації даної концепції в Україні є припинення бойових дій, процеси реформування інституту власності, орієнтування економіки на



Рис. 1. Ситуація невідповідності якості економічного розвитку для емерджентних систем

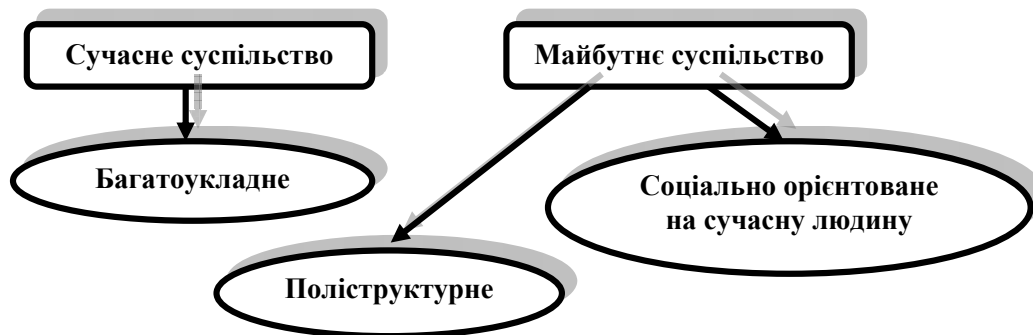


Рис. 2. Характеристика сучасного стану суспільства відповідно до постановки стратегічних цілей

Джерело: систематизовано автором

утвердження шостого технологічного укладу, стимулювання науково-технічної діяльності в державному і корпоративному секторах, завершення розбудови національної інноваційної системи, створення сприятливого інвестиційного клімату в країні, інтеграція науки і бізнесу, нарощування всіх складових соціалізації економіки тощо. Ключовим компонентом ефективного функціонування системи соціального забезпечення та надання соціальних послуг є модернізація

інституту зайнятості. Виокремлення положення концепції дій уряду на період подолання воєнного та кризових станів в країні з урахуванням регіональних проблем соціального забезпечення дозволить подолати соціальну дезінтеграцію соціальної незахищеності окремих категорій громадян і забезпечити рівноправність в доступі до надання соціальних послуг в умовах інклюзивності розвитку національної господарської системи.

#### Список літератури:

1. A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth / J.-B. Say, 1821.
2. Ancient Rome and modern America. A comparative study of morals and manners, New York, G. P. Putnam's Sons, 1914.
3. Bell D. The Coming Post industrial Society: A Venture in social forecasting / D. Bell. NY: Basic Books, 1973.
4. Гриценко А. Реконструктивний економічний розвиток, зміст, основні напрями і вектор соціальної справедливості. *Економічна теорія*. 2016. № 4. С. 5–19.
5. Руженський М.М. Соціальний захист населення в умовах формування ринкової моделі економіки України: монографія. Київ : ППКДСЗУ, 2013. 318 с.
6. Шевченко О.О., Разумова О.І., Денисов С.В. Механізм регулювання здійснення соціального супроводу вразливих верств населення. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 45/2020. С. 8–12.

#### References:

1. A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth / J.-B. Say, 1821.
2. Ancient Rome and modern America. A comparative study of morals and manners, New York, G. P. Putnam's Sons, 1914.
3. Bell D. (1973) The Coming Post industrial Society: A Venture in social forecasting. NY: Basic Books.
4. Hrytsenko A. (2016). Rekonstruktyvnyj ekonomichnyj rozvytok, zmist, osnovni naprjamy i vektor social'noji spravedlyvosti [Reconstructive economic development, content, main directions and vector of social justice]. *Economic theory*, vol. 4, pp. 5–19.
5. Rugenskiy M. (2013). Socialnyj zahust naselennja v umovakh formuvannja runkovoji modeli ekonomiki Ukrain. 318 p.
6. Shevchenko O., Razumova O., Denisov S. (2020). Mekhanizm reguluvannja zdisnennja socialnogo suprovody vrazluykh verstv naselennja. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. "Economics and Management" series*, issue 45/2020, pp. 8–12.

## MODERN MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES IN UKRAINE

*The article substantiates the theoretical and methodological aspects of the implementation of public administration and the regulation of the policy of providing social services and the organization of social protection in Ukraine, the conceptual foundations of the formation of a national model of the economic development of the economic system in the context of the social component of state policy in modern conditions (the state of war and the state of socio-economic parameters models of maintaining the national economy, assessment of the application of socially oriented state policy, the institutional focus of the implementation of the modern economic system, the genesis of the corresponding model of*



*the functioning of the economy) and methodological approaches to determining the needs and basic determinants of the formation and development of the system of providing social services in specific historical conditions; the current state of the national economic system has been analyzed (in terms of the maintenance and crisis state of the socio-economic subsystem, real risks of deepening social inequality), which allows choosing the most optimal measures to counteract the negative consequences generated by them; a mechanism of state management of the process of providing social services, supporting the function of social security institutions according to the appropriate classification is proposed (such a structure clearly identifies their role in regulating social reproduction based on a complementary combination, while reducing the risks of a possible drop in the standard of living of the population in crisis conditions). Local self-government bodies must take into account the results of public consultations when making final decisions. Also, the interaction of public authorities and non-governmental public organizations can take place in the form of cooperation and highlight the provisions on government action programs for the period of overcoming military and crisis situations in the country, taking into account regional problems of social security and the safety of life of the population, will allow to overcome social disintegration and social insecurity of certain categories of citizens and ensure proper and appropriate access to the provision of social services in the conditions of martial law and inclusiveness of the development of the national economic system of the country.*

**Key words:** public administration, social service, social protection, social security, economic system, inclusiveness

## 5. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-8>

УДК 336:343.53

### **Данік Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

### **Рудь І.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

### **Пащенко О.В.**

магістрант,  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

### **Danik Nataliia, Rud Inna, Pashchenko Olena**

Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi

## ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ ЗА ВИДАМИ

*У статті розглянуто найпоширеніші види, типи та способи здійснення фінансових шахрайств у світі. Вивчено найнебезпечніші схеми шахрайства. Досліджено вплив шахрайських дій на виробничу діяльність підприємств, фінансову діяльність банків, та взагалі життя пересічних громадян, адже фінансове шахрайство є проблемою з далекосяжними наслідками у фінансовій індустрії, уряді, корпоративному секторі та для звичайних споживачів. Проаналізовано наслідки від здійснення різного виду шахрайств. Наведено статистичні дані щодо кількості здійснених шахрайств у сферах, де вони були викриті чи про них відомо, адже щохвилини посилюється залежність від нових технологій, таких як хмарні та мобільні обчислення, що дуже ускладнює проблему. Надано пропозиції щодо попередження, ухвалення чи запобігання шахрайських дій.*

**Ключові слова:** фінансове шахрайство, втрати, методи виявлення шахрайства, аналіз даних, втрати, попередження, запобігання.

**Постановка проблеми.** Фінансове шахрайство є проблемою, яка несе негативні наслідки як у фінанси установ і організацій, так і у повсякденне життя людей. Шахрайство знижує довіру до банків, фінансових посередників, дестабілізує економіку та впливає на вартість життя людей. Тому, вирішення цієї проблеми має глибоку практичну значимість та науковий інтерес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження різних аспектів економічної злочинності, зокрема й у сфері фінансів зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Дж. Іген, П. Ван дер Нет, О. Карповіч, В. Кіп, Т. Коенен, Д. Крессі, Х. Кроял, В. Ларічев, Т. Робен, І. Сюзерленд, Д. Хіман, Дж. Хюгес, Г. Возняк, О. Кириленко, Т. Кізима, Ю. Клапків, О. Колодізєв, С. Мельник, Л. Шарінян, С. Юшко. Отже, невеликий обсяг досліджень у сучасній українській фінансовій науці, які б цілеспрямовано і комплексно висвітлювали проблему фінансового шахрайства з точки зору його фінансових ефектів та

економічних наслідків, обумовив актуальність теми даної статті, та визначив її мету, завдання і структуру.

**Формулювання цілей статті.** Дослідити можливості виявлення та запобігання випадкам фінансового шахрайства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове шахрайство – це давній бізнес. Так, саме бізнес. Відомо, що перше зареєстроване шахрайство сталося в Стародавній Греції, коли двійко хитрих морських торговців намагалися вчинити шахрайство, навмисно потопивши свій застрахований човен (але один з них невдало втопився під час цієї спроби). Однак сьогоднішнє шахрайство інформаційної епохи є набагато витонченішим і менш схильним до водних небезпек. Але багато шахраїв все ще використовують ті самі стратегії, перевірені та вдосконалені шахраями протягом століть. Здатність виявляти та запобігати випадкам шахрайства ще ніколи не була такою важливою для фінансових організацій усіх видів як зараз.

Шахрайська діяльність виснажує фінансові рахунки мільйонів щороку. Зі зловмисниками, які постійно адаптуються до нових заходів безпеки та перехитрують навіть добре продумані засоби внутрішнього контролю, комплексне запобігання шахрайству може здаватися непомірно дорогим і неефективним. Але, і протидія шахрайству, необхідна для прийняття організацією обґрунтованих рішень щодо виявлення та запобігання шахрайству, має перспективи на майбутнє.

Шахрайство не тільки підриває всі аспекти суспільства, від окремих домогосподарств до інтересів національної безпеки, але також завдає виняткової шкоди фінансовим організаціям. Випадки шахрайства можуть призвести до: масових фінансових втрат, втрати довіри та впевненості в їхніх послугах, державних розслідувань та карних заходів, втрати доходу [1, с. 185–190].

Банківські установи в усьому світі втрачають приблизно 5% доходу на рік через шахрайство. Витрати через шахрайство швидко перевищують витрати на моніторинг та запобігання шахрайству.

Згідно з останніми звітами, справжня ціна шахрайства зростає. Кожен долар, втрачений через шахрайство, тепер коштує фінансовим компаніям 4,00 долара, що на 27% більше, ніж у 2020 році. Ці витрати включають: втрачені транзакції, комісії та відсотки під час обробки, витрати на повернення коштів, витрати на розслідування та відновлення, штрафи та інші судові витрати. Це означає, що якщо клієнта ошукано на 800 доларів США, фактична вартість для його банку тепер становитиме 3200 доларів США. Помножьте це на тисячі або навіть мільйони клієнтів, і навіть дрібні схеми шахрайства стануть масштабною проблемою [2].

Більшість людей не почуватимуться в безпеці, якщо їхні заощадження засунуті під матрац або гроші, вкладені в компанію, яку буде легко пограбувати. Банки призначені для захисту фінансів і активів. Втрата репутації безпосередньо призводить до зниження довіри клієнтів та інвесторів. Управління репутаційним ризиком фінансової організації має включати запобігання фінансовому шахрайству. Дослідження показують, що репутаційна шкода коштує так само дорого, як і державні штрафи, головним чином, коли це впливало на ціни акцій.

Якщо розслідування шахрайства виявить систематичні порушення безпеки або корупцію, фінансова установа також може втратити прибуткові ділові відносини. Це включає сторонніх продавців, постачальників і підрядників. Послідовні дослідження показали, що протягом десятиліть заощадження клієнтів були вирішальними для отримання прибутку. Відносини між клієнтом і банком ґрунтуються на довірі з обох сторін.

Банк не можуть мати багато клієнтів, які втрачають свої зарплати, іпотечні кредити чи заощадження через шахрайство. Це означає, що від шахрайства банки втрачають подвійно: або відшкодовують втрачені кошти, або втрачають понад чверть своєї клієнтської бази. Перед банками стоїть додаткове завдання зробити виявлення шахрайства максимально простим.

Будь-який бізнес із надто великими перебоями, включаючи банки, необанки, фінтех-компанії тощо, зрештою зазнає краху, оскільки клієнти все частіше вибирають більш зручні альтернативи.

Уряди все більше втрачають терпіння щодо фінансових злочинів фінансових установ. Як наслідок, у 2020 році штрафи за боротьбу з відмиванням коштів досягли рекордних значень у загальній сумі понад 10 мільярдів доларів, оскільки фінансові організації не змогли перешкодити шахраям скористатися пандемією. Після фінансової кризи загальна вартість штрафів показує, чому інвестори та споживачі залишаються обережними. Фінансові служби зацікавлені в рішеннях для виявлення шахрайства. Попри всі втрати доходу, репутації та вартості акцій у поєднанні з можливими мільйонами-мільярдами штрафів, компаніям вигідніше запобігати фінансовому шахрайству, ніж дозволяти йому зникнути. Як ми вже зазначали вище, проблема фінансового шахрайства зростає. Оскільки серед споживачів зростає електронна комерція, онлайн-банкінг і мобільні платежі, разом із цим зростають і можливості шахрайства. Звичайні зображення шахраїв у голлівудських блокбастерах цікаві, але рідко правдиві. Зазвичай шахрайство не вчиняється розпатланим геніальним хакером, який люто друкує на клавіатурі, щоб зламати алгоритми безпеки. Схеми шахрайства можуть виходити від невинної на вигляд людини в соціальних мережах. Або це може бути складна мережа кіберзлочинців, яка масово розгортає соціальну інженерію. Шахрайство може бути вчинене навіть інсайдерами – співробітниками, підрядниками або партнерами у вашій організації [3, с. 24–26].

Ефективне запобігання фінансовому шахрайству залежить від знання різних видів шахрайства в бізнес-операціях. Ця інформація допоможе створити більш надійну адаптивну систему боротьби з шахрайством.

Шахрайство з платежами – це загальний термін для будь-яких фінансових втрат від несанкціонованих платежів. Шахрайство з платежами може статися щоразу, коли чиясь інформація викрадають або несвідомо передають шахраям. Це шахрайство може включати складну романтичну аферу між двома людьми або масовий витік корпоративних даних за допомогою зловмисного програмного забезпечення. У результаті – технологія виявлення шахрайства потребуватиме динамічних та адаптивних систем для пошуку нових форм шахрайства з платежами.

Електронне шахрайство є одним із найпоширеніших і найприбутковіших методів. Шахраї заробляють мільярди, використовуючи злочинне програмне забезпечення, фішинг та інші методи онлайн-переказу, щоб отримати доступ до фінансів жертви, у багатьох випадках з її згоди, нічого не підозрюючи.

Електронне шахрайство використовує електронний зв'язок та/або телекомунікації (телекомунікації) для обману жертви (жертв). Це включає: телебачення; телефон; голосові повідомлення; факс; радіо; інтернет-сайти; соціальні мережі; текстові повідомлення;

відео конференції. Шахрайство електронною поштою також підпадає під шахрайство. Міністерство юстиції передбачає наявність таких елементів, щоб вважатися шахрайством: відповідач (шахрай) був добровільним і навмисним учасником схеми шахрайства; шахрай мав намір ошукати; було цілком очевидно, що для шахрайства буде використано міждержавний датовий зв'язок.

Збитки від шахрайства з картками в усьому світі сягнули понад 28,5 мільярдів доларів у 2020 році. Крім того, внаслідок витоку корпоративних даних кіберзлочинці можуть отримати мільйони записів про кредитні картки для продажу в темній мережі. Шахрайство з дебетовими та кредитними картками є відносно простим і знайомим більшості людей. Будь-яке несанкціоноване використання картки для здійснення покупок є шахрайством з картою. Завдяки системам онлайн-платежів шахраям більше не потрібно красти фізичну копію вашої картки, щоб нею скористатися. Хоча номери верифікаційного значення картки (CVV) є одним з рівнів захисту, шахраї також можуть отримати CVV або знайти способи його обійти.

Шахрайство з передплаченими дебетовими картками є ще однією формою шахрайства з картками. Передплачені дебетові картки вже ризиковані, оскільки кошти не завжди застраховані. Шахраї можуть використовувати передплачену інформацію для здійснення шахрайських покупок. Вони також можуть використовувати викрадені облікові дані кредитної картки, щоб купувати передплачені картки, і брати участь у злочинній діяльності, як-от відмиванні грошей і торгівлі наркотиками.

Окрім витоку даних, шахраї також можуть використовувати фішингові та підроблені веб-сайти, щоб отримати інформацію. Зловмисне програмне забезпечення з реєстраторами натискань клавіш може навіть викрасти CVV і платіжну інформацію.

Шахрайство працівників є широко поширеною та дорогою проблемою. Це особливо згубно, коли шахрайство співробітників стосується вищого керівництва та навіть генеральних директорів. Шахрайство співробітників відбувається, коли працівники навмисно викрадають кошти своєї компанії та/або клієнтів своєї компанії. Є багато методів, за допомогою яких співробітники можуть вчинити шахрайство. Привласнення активів означає несанкціоноване використання активів компанії для особистої вигоди. Це може включати крадіжку фінансів або даних компанії. Розкрадання є поширеною формою незаконного привласнення активів.

Шахрайство постачальників відбувається, коли постачальник(и) та/або працівник обманюють свою компанію за допомогою платежів постачальників. Це включає завищені витрати, дублювати платежів або навіть створення підроблених послуг постачальників.

Співробітники використовують бухгалтерське шахрайство, щоб спотворити активи та зобов'язання компанії. Шахрайське збільшення активів і зменшення

зобов'язань може маніпулювати курсами акцій компанії або приховувати незаконне привласнення активів.

Працівники можуть використовувати шахрайство із заробітною платою, щоб отримати додаткову зарплату, яку вони не заробили. Це може включати підробку робочого часу, завищення ставки заробітної плати або збір авансів без повернення. Вони навіть можуть використовувати «примарну платіжну відомість», щоб отримати зарплату працівникам, яких не існує.

Корупція та хабарництво можуть спустошити цілу компанію, навіть якщо це обмежено лише одним керівником високого рівня. Отримані хвильові наслідки штрафів, судових витрат і скупчення запасів можуть вплинути на кожного в компанії.

Шахрайство з платежами та шахрайство співробітників вже є дорогими проблемами для компаній. Шахрайство з любовними стосунками, викрадення особистих даних і шахрайство з захопленням облікових записів є додатковими проблемами, які вимагають рішень для виявлення шахрайства.

За повідомленнями, у 2020 році загальні витрати на викрадення особистих даних становили величезні 43 мільярди доларів у всьому світі. Крім того, 38% жертв викрадення особистих даних залишили свою фінансову установу після того, як вона не змогла належним чином вирішити шахрайство, яке там сталося. Крадіжка особистих даних відбувається, коли особисту інформацію і використовують для шахрайства. Ідентифікаційна інформація містить таку конфіденційну інформацію, як: повне ім'я, адреса, дата народження, податкова інформація, номери водійських прав, номери кредитних/дебетових карток, паспортні дані. Коли шахраї отримують достатньо ідентифікаційної інформації, вони можуть імітувати особу кількома способами. Вони навіть можуть використати часткову інформацію для створення нової підробленої особи, що називається крадіжкою синтетичної особи.

Шахраї можуть відкривати шахрайські кредити, рахунки або кредитні лінії на чуже ім'я. На жаль, деякі злочини, пов'язані з крадіжкою особистих даних, роками залишаються непоміченими. Згідно з останніми підрахунками, шахрайство з захопленням облікового запису завдало компаніям щонайменше 12,5 мільярдів доларів у всьому світі [4].

Шахрайство з захопленням облікового запису відбувається, коли шахраї використовують дані для входу жертви, щоб отримати контроль над їхнім обліковим записом і фінансами. Шахрайство з захопленням облікового запису є прибутковим для злочинців з кількох причин: це відносно легко зробити; важко виявити; воно може бути швидким і безповоротним; його можна автоматизувати; його можна використовувати для отримання контролю над іншими обліковими записами; як правило, це дуже прибутково для шахраїв. Коли облікові дані будуть отримані, у шахраїв з'явиться безліч можливостей. Шахрайство з захопленням облікового запису є формою крадіжки особистих даних. У багатьох випадках спамери використовують ідентифіка-



ційну інформацію для шахрайства або, навпаки, отримують ідентифікаційну інформацію через шахрайство. Шахрайства із захопленням облікового запису численні, і багато з них легко здійснити. До них належать: фішинг; внесення облікових даних; реєстратори ключових слів шкідливих програм; перехоплення Wi-Fi; підроблені сайти; SIM-карти.

У багатьох випадках шахрайство із захопленням облікового запису має ефект сніжної кулі. Шахраї використовують облікові дані, викрадені з одного облікового запису, для доступу до інших облікових записів. Це може статися за допомогою додавання облікових даних, яке автоматизує запити на вхід в Інтернеті, доки не знайде збіг. Або вони можуть взяти дані з одного облікового запису та використовувати їх для зміни інформації для входу в інші облікові записи.

На жаль, шахрайство – це проблема, яка не зникне сама по собі. Організація повинна залишатися пильною в боротьбі. Це означає аудит поточних процесів, створення стратегії виявлення та запобігання шахрайству та інвестування необхідне програмне забезпечення для виконання плану запобігання шахрайству.

Проведення оцінки ризиків є одним із перших кроків до зниження ризику шахрайства організації. Ретельна оцінка допоможе виявити будь-які слабкі місця, якими можуть скористатися зловмисники. Для цього потрібно буде переглянути заходи безпеки та протоколи. Окрім оновлення будь-яких застарілих комп'ютерів і програмного забезпечення, також слід переконатися, що співробітники мають доступ до навчання із запобігання шахрайству. Окрім переконання, що внутрішні системи оптимізовані для зменшення випадків шахрайства, слід також запровадити систему виявлення ризиків у клієнтській базі. Ще до того, як транзакція взагалі відбудеться, необхідно знати рівень ризику, пов'язаного з конкретним клієнтом. Використання належних процедур належної перевірки клієнта для оцінки потенціалу особи для вчинення шахрайства є важливою частиною управління ризиками протягом життєвого циклу клієнта. Лідери із запобігання шахрайству повинні створити процес, який включає оцінку поведінки клієнтів, моніторинг створення облікового запису або входу в систему, а також оцінку ризику для кожної дії, щоб створити повне уявлення про можливість шахрайства для кожного клієнта.

Програмне забезпечення для виявлення шахрайства є основою будь-якої стратегії боротьби з шахрайством. Найкращий спосіб запобігти втратам через шахрайство – використовувати сучасну технологічну систему для встановлення ризику та довіри на всьому шляху клієнта. Зараз у просторі багато сучасних гравців, деякі з яких мають більш зручні інтерфейси, ніж старіші гравці. Однак не всі ці рішення є достатньо гнучкими, щоб кодифікувати логіку компанії, яка вимагає покладатися на постачальників або команди інженерів для будь-якої підтримки чи оновлень. Деякі інструменти

пропонують продукти чорної скриньки з правилами та моделями протидії відмиванню коштів. Гарне рішення для виявлення шахрайства буде динамічним і легко налаштовуватиметься відповідно до мінливих потреб вашої організації [5].

В Україні майже відсутні офіційні статистичні дані стосовно показників фінансового шахрайства, оскільки це поняття фактично відсутнє в чинному українському законодавстві. Серед наявної в Україні нечисленної вибірки статистичних даних злочини, які правоохоронці кваліфікують безпосередньо як шахрайство, становлять близько 7–8% загальної кількості злочинів, що не відображає реального стану справ у цій сфері, оскільки шахрайство загалом і фінансове зокрема характеризується в Україні високим рівнем латентності (тобто значна кількість випадків вчинення шахрайств не фіксується органами внутрішніх справ). Так, за перше півріччя 2021 року в Україні зареєстровано більш ніж 50 тисяч випадків фінансового шахрайства. Щодня 1–2% українців стикаються з кіберзлочинцями по телефону, електронною поштою, в інтернет-крамницях, онлайн-сервісах з публікації оголошень, працевлаштування та кредитування тощо. Відповідно до статистики збитків від незаконних дій із платіжними картками у першому півріччі 2021 року щодня у середньому здійснюється 600 успішних для шахраїв незаконних операцій, тобто 30 на годину. За наявними даними, правоохоронцям вдається розкривати не більше 15–20% усіх випадків фінансових шахрайств, що можна пояснити як великою напруженістю в роботі правоохоронних органів, пов'язаною із складною соціально-економічною та політичною ситуацією в державі, викликаною військовими діями на сході країни, так і правовим нігілізмом наших громадян та надзвичайною спритністю, хитрістю і шахрайською «витонченістю» сучасних аферистів.

Попри таку невтішну статистику багатьом однаково здається, що їх це ніколи не зачепить, але 100% гарантій, що хтось може бути застрахований від фінансового шахрайства, немає.

**Висновки.** Зрештою, основною метою стратегії запобігання шахрайству має бути мінімізація загальної вартості шахрайства, а не лише швидкості, з якою воно відбувається. Щоб побудувати успішний план виявлення шахрайства, організації повинні розуміти, скільки шахрайство обходиться їхньому бізнесу. Це допоможе встановити основу для прийняття обґрунтованих рішень про те, скільки потрібно інвестувати у виявлення та запобігання шахрайству, а також як найкраще узгодити стратегію запобігання шахрайству з головними цілями організації. Хоча запобігання шахрайству є постійною боротьбою для фінансових організацій, це дуже легко стримувати належними заходами та засобами контролю. Важливо мати правильні інструменти та партнерів, які допоможуть організації боротися з шахрайством.



**Список літератури:**

1. Климко Т.Ю., Мельник О.О. Корпоративне шахрайство: реалії сучасності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. Вип. 46. С. 185–190.
2. Звіт Асоціації сертифікованих спеціалістів по розслідуванню шахрайств розміщений на офіційному сайті ASFE. URL: <http://www.acfe.com/> (дата звернення: 13.10.2022).
3. Гречаник Л. Фінансове шахрайство та протидія йому у компаніях. *Фінансовий ринок України*. 2010. № 4. С. 24–26.
4. Гарнага Є. Розробка комплексної програми дій для боротьби з шахрайством на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=8&y=2011> (дата звернення: 29.10.2022).
5. Альбрехт С., Венд Дж., Вільямс Т. Шахрайство. Промінь світла на темні сторони бізнесу. СПб.: Пітер, 1995. С. 35.

**References:**

1. Klymko, T.Yu. And Mel'nyk, O.O. (2015) Korporatyvne shakhraistvo: realii suchasnosti [Corporate Fraud: the realities of today]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Ekonomika*, vol. 46, pp. 185–190. (in Ukrainian)
2. Zvit Asotsiatsii sertyfikovanykh spetsialistiv po rozsliduvanni shakhraistv rozmishchenyi na ofitsiinomu сайті ASFE [Report of the Association of certified specialists to investigate fraud on the official website ASFE]. Available at: <http://www.acfe.com/> (accessed: 13.10.2022).
3. Hrechanyk, L. (2010) Finansove shakhraistvo ta protydiia yomu u kompaniiakh [Financial fraud and opposition to him in company]. *Finansovyy rynek Ukrayiny*, vol. 4, pp. 24–26. (in Ukrainian)
4. Harnaha, Ye. (2011) Rozrobka kompleksnoi prohramy dii dlia borotby z shakhraistvom na pidpriemstvi [Development of a comprehensive program of action to combat fraud in the company]. *Efektivna ekonomika*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=8&y=2011> (accessed: 29.10.2022).
5. Al'brekht S. Vents Dzh. and Vil'yams T. (1995), *Shakhraystvo. Promin' svitla na temni storony biznesu* [Fraud. Ray of light on the dark side of the business]. Piter, SPb., p. 35. (in Ukrainian)

## EVALUATION OF DETECTION AND PREVENTION STRATEGIES FINANCIAL FRAUD BY TYPE

*The rapid spread of globalization processes in the field of finance, active involvement of information technologies and Internet networks for servicing financial transactions contribute to the fact that financial systems of countries around the world are becoming increasingly vulnerable to fraud encroachments. The article discusses the most common types, types and methods of financial fraud in the world. The most dangerous fraud schemes have been studied. The influence of fraudulent actions on the production activity of enterprises, financial activity of banks, and in general the life of ordinary citizens is studied, because financial fraud is a problem with far-reaching consequences in the financial industry, the government, the corporate sector, and for ordinary consumers. The consequences of various types of fraud are analyzed. Statistics are given on the number of frauds committed in areas where they have been exposed or known, as the dependence on new technologies such as cloud and mobile computing increases every minute, which makes the problem very difficult. Suggestions for preventing, evading or preventing fraudulent activities are provided. The essence of financial fraud is revealed through the prism of the financial aspects of this concept, specified purpose, methods and consequences of financial fraud, and is also presented probable set of measures for prevention and minimization of financial fraud as a complete system capable of fundamentally affecting overcoming this socially dangerous phenomenon. Typology of financial fraud by institutional sectors has been carried out economy and depending on the object of fraudulent actions taking them into account rapid modernization and modification, which, unlike the existing classification, will contribute identifying the sectors most "sensitive" to financial fraud national economy and determination of priority and specific directions measures to counter this negative phenomenon. Socio-economic and political instability form a favorable basis for the spread of fraudulent schemes in the field of Ukraine. Nowadays, financial fraud is a significant threat, in particular for domestic business. It is emphasized that in modern realities digital technologies create new threats and challenges for companies and often can be used to implement various types of fraudulent schemes, including cyber attacks, corporate espionage and many others. However, modern technologies can also become an important tool for the protection of domestic ones organizations, the state and citizens from fraudulent encroachments.*

**Key words:** financial fraud, losses, fraud detection methods, data analysis, costs, warning, prevention.

## 6. МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-9>

УДК 659.4:316.28:334.012.6

**Орел А.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет

**Блюмська-Данько К.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет

**Orel Anna, Bliumska-Danko Kseniia**

Sumy National Agrarian University

### АЛГОРИТМ PR-КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*У статті досліджується алгоритм діяльності в управлінні репутацією малого та середнього бізнесу у сфері послуг (готелі, агенції бізнес-послуг, компанії та ін.), а також досліджується, як бізнес створює ідентичність та формує репутацію та PR-комунікацію, щоб існувати на конкурентному ринку. У цьому науковому дослідженні комунікативна ідентичність розглядається як основа ідентифікації співробітника з організацією. Проаналізовано практичні засади дослідження зв'язків із громадськістю, споживачем як вид діяльності управління. Розглянуті наявні комунікаційні зв'язки із зовнішньою громадськістю як системи запропонованих ідей, які знайшли своє застосування на PR-комунікації. Узагальнено комунікаційні процеси, що беруть участь у малому та середньому бізнесі. Досліджено PR-комунікацію як шлях та відносини в управлінні комунікаційними потоками, що відображає механізми діяльності організації, задля виходу у соціум для створення ефективної системи обміну інформацією, знаходження споживача товару та послуг і забезпечення та встановлення зв'язків із громадськістю.*

**Ключові слова:** PR-комунікація, ідентичність, репутація, PR-комунікатор, інформація, компанії, вимірювання, зв'язок із громадськістю.

**Постановка проблеми.** Проведені дослідження серед 32 менеджерів малих і середніх підприємств у Європі дали провести тематичний аналіз стенограм та інтерв'ю, що дав змогу виявити сім тем, пов'язаних зі створенням ідентичності та створенням алгоритму PR-комунікації: брак комунікації, прозорість, відсутність внутрішніх ресурсів (тобто кадрів), навчання, послідовність, довіра та відданість. Дане дослідження дає повну та ясну картину уявлень керівників щодо повного створення ідентичності та створення репутації в малих та середніх організаціях. Проведені результати цього дослідження дають змогу науковцям із зв'язків з громадськістю, практикам та керівникам замислитися над власною роллю у прийнятті організаційних рішень. Наслідки для менеджерів та маркетологів зі зв'язків з громадськістю та управлінців в окремих видах бізнесу, а також для малих і середніх підприємств обговорюються для майбутніх дослі-

джень задля ефективного ведення бізнесу та управління репутацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковими дослідженнями економічних та управлінських підходів щодо малого та середнього бізнесу PR-діяльності і комунікацій підприємств займалися та проводилися такі українські науковці, як В.С. Білоус [3], В.М. Королько [2], В.М. Кочубей [1], В.В. Різун [9], та інші. Алгоритм методологічних основ PR-комунікації та управлінських підходів до її визначення дає змогу покращити процес дієвості, продуктивності товару чи послуги і вивести продукт на нові ринки конкурентоспроможності і сприяти формуванню та заохоченню у свідомості споживачів отримати його. Даним видом дослідження більше займаються маркетологи та особи зайняті в рекламній сфері, тому питання залишається відкритим та досліджуваним для багатьох науковців світу. Адже PR-комунікації все більше набувають чин-

ності в сучасному середовищі просування продукту на ринки збуту задля збільшення прибутків.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного наукового дослідження є знайти практичне застосування алгоритму побудови PR-комунікації в діяльності підприємств чи організацій малого та середнього бізнесу задля побудови комунікативних стосунків для якісного виходу на ринок конкурентоспроможності та налаштуватися на нові ринки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління репутацією та алгоритм PR-комунікації – це узгодженні ідентичності та репутації. Ці два терміни можуть узгоджуватися, але якщо зацікавленими сторонами не подобається ідентичність, репутація не принесе користі організації. Узгодження ідентичності та репутації означає прозорість, яка визначається як «стан, у якому внутрішня ідентичність фірми позитивно відображає очікування ключових зацікавлених сторін і переконання цих зацікавлених сторін щодо фірми точно відображають внутрішню ідентичність» [4]. Тому підприємства малого та середнього бізнесу повинні розібратися та повідомити про ідентичність, яка знайде резонанс із зацікавленими сторонами, якщо вони сподіваються отримати повну користь від репутації і просунути свій вид бізнесу на високі верхівки галузі.

На сьогоднішній день Інтернет є основним компонентом, який забезпечує переваги прозорого спілкування, задля виходу на ринок, адже інформація є легкодоступною для будь-кого. І цим просуванням займаються такі кваліфіковані працівники, як PR-комунікатори, а їхні зв'язки налагодження комунікативних стосунків – PR-комунікації. Тому їх робота може посилити вихід організації на зовнішній ринок, а з іншого боку, це могло б працювати у зворотному порядку. Незадоволені, але зацікавлені сторони (клієнти) можуть швидко відповідати, привертаючи увагу інших і заслуговуючи навіть більшої довіри, ніж організації. Перш за все, PR-комунікації мають потенціал для глобальної мережі, задля дуже швидкого перетворення негативного висловлювання в Інтернеті в бойкот продукту. Компанії живуть і вмирають завдяки своїй репутації та PR-комунікації, а з появою соціальних мереж вони існують та зникають з ринку набагато швидше. З іншого боку, хороша комунікація не виникає швидко чи випадково, вона перебуває в постійному динамічному процесі еволюції, підлягає перегляду та переоцінці, і є результатом дій організації. Крім того, для розвитку потрібні зусилля та вражаючі ресурси, що включають внесок усіх членів організації та їх зацікавленість.

Репутація та PR-комунікація являє собою усвідомлення цінності з корпоративного іміджу, що досягає престижу і вимагає довгострокового погляду на створення конкурентних переваг, а досягнення унікальності вимагає рутинних дій, які демонструють прояв зацікавленості та завоюють довіру ключових учасників малого та середнього бізнесу. В той же

час аспекти традицій, спадщини та історії відіграють істотну роль у створенні корпоративної репутації, яка потрібна для глобального та зовнішнього середовища. Однак є багато елементів, з якими пов'язана репутація та PR-комунікація – це не лише відносини із зацікавленими сторонами, а й якість продуктів та послуг, стиль управління, лідерство та організаційні операції. Це також пов'язано з комунікаційною діяльністю та механізмами зворотного зв'язку. Хороша заявлена репутація, як найцінніший актив організації, будується на результатах, а не просто на словах. Крім того, PR-комунікація будується на довірі, якщо її можна розглядати як одну з основ відносин між організаціями та зацікавленими сторонами. Коли існує довіра між організацією та її зацікавленими сторонами, легше створювати та підтримувати комунікацію. Але коли довіру зруйновано, рідко її вдається повністю відновити. Крім того, організації мають представляти етичні та професійні PR-практики, оскільки зацікавлені сторони більш схильні довіряти організації та вірити в те, що вона говорить, якщо ж особа, яка її представляє, вважається надійною. Розбіжності в інформації призводять до втрати довіри, довіри, репутації та комунікації і можуть вплинути на стосунки. Позитивна репутація дає позитивні організаційні переваги. Переваги включають здатність знижувати витрати фірми, стягувати преміальні ціни, підвищувати прибутковість, залучати клієнтів, інвесторів, а також створювати конкурентні бар'єри. Крім того, корпоративна репутація може підвищити очікувану якість, зменшити вартість інформації або ризики купівлі, а також підвищити довіру. Тому хороша репутація дає ряд корисних результатів. Організація повинна розуміти, що при оцінці репутації необхідно вийти за межі фінансових показників і більше інтегрувати соціальні маркери із залученням PR-компаній.

PR-комунікація дає очікування щодо продуктивності, оскільки вона відображає колективне визнання здатності фірми працювати, обговорювати та створювати вартість. Фінансову репутацію можна визначити як загальну оцінку фінансових перспектив компанії, зроблену галуззю фінансового рейтингу. Ця загальна оцінка є результатом очікувань щодо прибутковості, стабільності та зростання. PR-комунікація може мати позитивний вплив на зростання в порівнянні з аналогами щодо прибутку, морального духу співробітників, доброї волі суспільства, підтримки інвесторів, відносин з постачальниками та постачальниками та піднесення організації. Таким чином, позитивна репутація є показником капіталу, який компанія має у своєму авторитеті, надійності та надійності по відношенню до своїх зацікавлених сторін і, відповідно, ступінь підтримки, яку організація має у своєму розпорядженні, щоб бути легітимізованою у суспільстві. Більше того, PR-комунікація відіграє ключову роль у намаганні зрозуміти, чому одні організації перевершують інші.

PR-комунікація – це актив, який поширюється на різноманітні складові, включаючи працівників, інвес-

торів, клієнтів та ЗМІ. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль на європейському ринку. За даними, малі та середні організації є важливим механізмом, за допомогою якого багато молодих спеціалістів потрапляють до робочої сили. Однак, як зазначалося, дослідження PR-літератури, як теоретичні, так і емпіричні, на сьогоднішній день в основному зосереджені на великих організаціях, що призвело до розриву в знаннях щодо цієї функції по відношенню до малих організацій. Хороша корпоративна репутація має стратегічну цінність для малих і середніх фірм, які нею володіють. Він забезпечує схвалення та легітимність груп зацікавлених сторін, приносить прибуток і може запропонувати конкурентну перевагу, оскільки утворює актив, який важко наслідувати. Крім того, більша мобільність зацікавлених сторін і глобалізація комунікації роблять управління PR-комунікацією все більш важливим активом. Наявність хорошої комунікації є значною перевагою під час кризи, оскільки зіпсована репутація може швидко зруйнувати довіру споживачів та інвесторів, моральний дух працівників, конкурентні переваги та довіру аудиторії. Одного разу втрачену, репутацію неможливо відновити; у кращому випадку на це може піти багато років. Це причина, чому довіра і комунікація є мабуть, найціннішим товаром під час кризи. Підхід до управління відноситься до орієнтованого на організацію погляду на історію брендингу та корпоративної репутації компанії на основі минулих дій компанії.

В глобальній економіці під час економічної кризи, коли споживачі розгублені та дезорієнтовані, вони віддають перевагу тим брендам, які мають минуле, як доказ довіри, надійності та автентичності. Сильна PR-комунікація довгий час розглядалася як практиками, так і вченими, оскільки вона розглядається як основний елемент походження малого та середнього бізнесу і включається у фінансові результати та інновації.

PR-комунікація використовується як основа для оцінки бренду так і ключовим джерелом відмінності, яке забезпечує підтримку компанії та відрізняє її від конкурентів. З іншого боку це палка з двома кінцями, яка приносить значні переваги організації, але також є слабкою стороною через зацікавлених сторін. Той факт, що PR-комунікація складається з оцінок зацікавлених сторін, робить репутаційні активи такими

нестійкими. Тому і алгоритм PR-комунікації має ланцюг по якій протікає інформація і змінюватись він може щохвилини (рис. 1). Ось чому, поряд з довірою, такі елементи, як надійність, щирість та автентичність, сприяють гарній комунікації.

Вимірювання та оцінка PR-комунікації розвивалися і продовжують розвиватися як складова комунікацій паблік рилейшнз. Керівники організацій приділяють все більший акцент на вимірювання та оцінювання в спробі переходу до професії зв'язків з громадськістю від інтуїтивної форми до більшої опори на наукову методологію, яка є дійсною та надійною. Тому вимірювання та оцінка є обов'язковим для алгоритму побудови комунікативних зв'язків. Різні керівники розробляли моделі оцінювання зв'язків з громадськістю і застосовували різні методи дослідження в цих моделях. Не тільки ці моделі служать для кращого розуміння цінності зв'язків з громадськістю, а і також призначені для використання в PR-практики [3]. З точки зору стратегічної комунікації, методологія для вимірювання часто ґрунтується на управлінні цілями. Необхідно вживати всіх заходів з урахуванням цілей піар-кампанії. Успіх визначається шляхом вимірювання результатів і досягнення цілей. Тим не менш, оцінка проводиться, щоб бути послідовним і бути частиною кожного кроку на шляху.

У короткостроковій перспективі вимірювання та оцінка PR включає в себе оцінку успіху або провал конкретних програм в бізнесі, стратегій, заходів чи тактик PR вимірювання результатів. У довгостроковій перспективі вимірювання та оцінка PR включає в себе оцінку успіху чи невдачі значно ширших PR-зусиль, які мають на своїй меті пошук задля покращення відносин, які підтримують діяльність малого та середнього бізнесу. Вимірювання PR – це спосіб дати точний результат вимір, як правило, у порівнянні з іншим стандартом або базовим рівнем, зазвичай виконується кількісно. Тобто коли ми вимірюємо результат, ми зазвичай знаходимо точний показник, а саме цифри. Оцінка PR визначає цінність або важливість програми PR або зусилля, як правило, шляхом оцінки або порівняння із заздалегідь визначеним набором цілей та завдання організації. Оцінка PR-комунікацій дещо більш суб'єктивна за своєю природою, або м'якше, ніж вимірювання PR, що включає більшу кількість інтер-

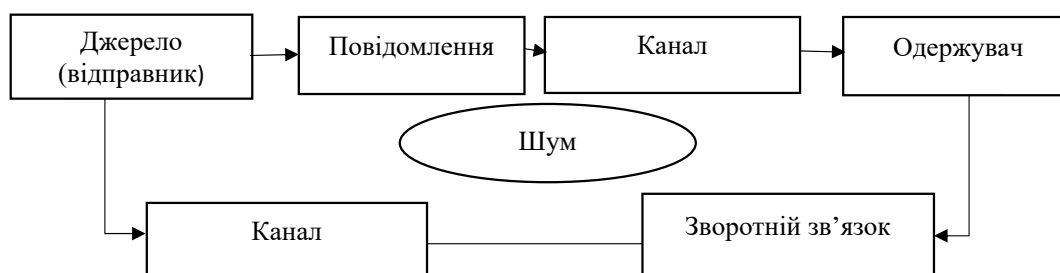


Рис. 1. Алгоритм PR-комунікації

Джерело: розроблено авторами



претацій та суджень. Зростає інтерес до вимірювання та оцінки зв'язків з громадськістю за останні роки, оскільки сфера зв'язків з громадськістю зросла в розмірах і складності [9].

Кожний керівник або ж особа, що відповідає за вихід організації на зовнішній ринок несе відповідальність за репутацію. Адже репутація та імідж компаній безпосередньо впливає на прибуток. І для цього можуть посприяти або ж навпаки завадити ЗМІ з громадськістю. Типова стратегія комунікації – це компенсація за допомогою каналів, що належать власності, включаючи рекламу, оплачені редакції, інформаційний бюлетень, блог, соціальні мережі та події. Тому перспективним є вихід на платформу або ж створення на засадах інформаційного простору на мережах світового інтернету. Тому можливість використовувати платформу потрібна для продажу товару чи послуг рекламним інструментом.

Проте люди більше довіряють заробленим джерелам, ніж рекламі. З уст в уста, відгуки клієнтів та редакційні ЗМІ мають більший вплив. PR-комунікація майже на 90% ефективніше реклами щодо впливу на споживачів. Тому отримання прихильних відгуків про ваш бренд має більшу вагу, ніж оплачена реклама [10]. PR-комунікація доповнює маркетингову діяльність і є єдиним цілим у діяльності малого та середнього бізнесу. Багато бізнесових компаній змагаються за увагу, але на відміну від настирливої та дратівливої реклами, PR привертає увагу

Талановитий PR-комунікатор ділиться корисним, освітнім, надихаючим або переконливим вмістом. А розумний комунікатор знає, як передати вищу мету бренду та може принести розроблену, впроваджену ним стратегію з використанням необхідних компонентів та елементів (рис. 2).

Алгоритм PR-комунікації зв'язків з громадськістю – це ще один спосіб охопити свою аудиторію. Це допомагає підвищити обізнаність і створити позитивний імідж бізнесу. Замість того, щоб конкурувати з PR, він може підтримувати ініціативи так, як не можуть реклама та маркетинг. Для малих підприємств, які залежать від

звернення споживачів, засмучені клієнти можуть зруйнувати їхній бізнес. Невдоволений клієнт, який обмовляє ваш бренд, може призвести до втрати майбутнього прибутку. Однак за допомогою PR-комунікації ви можете впоратися зі скандалами, пов'язаними зі співробітниками, дефектною продукцією та потенційними позовами. Варто слідкувати за тим, що споживачі говорять про бізнес, і нічим не ризикувати. Ефективний PR-комунікатор полягає в тому, щоб стежити за репутацією та іміджем бренду організації.

Інтернет-медіа не мають терміну придатності. Статті новин залишаються видимими в пошукових системах протягом тривалого часу. Таким чином потрібно ділитися позитивними, своєчасними та релевантними історіями через зароблені, власні та спільні канали. Зробивши це, бізнес збереже свою організацію і підніметься вище в рейтингу пошукових систем. Це, у свою чергу, принесе більше клієнтів і стимулюватиме зростання малого та середнього бізнесу.

Отримати піар самостійно можливо, але для налагодження відносин з журналістами потрібен час. Американські вчені провівши дослід, зазначили, що приділивши 30-60 хвилин PR-комунікаторам щотижня протягом шести місяців можна отримати згадки в ЗМІ. Головне – мати щось гідне новини. PR-спеціалісти запевняють, що за допомогою реклами компанія розповідає людям, наскільки вона чудова [7]. Тому існує короткий виклад відмінностей: як працює реклама у співвідношенні з впливом на громадськість.

Зв'язки з громадськістю дають більше перспективи та клієнтів за гроші. Одноразова друкована реклама у національній газеті США обійдеться приблизно в 338 000 шведських крон (37 800 доларів США). Проте стаття новин, у якій згадується бренд, є безкоштовною та створює довіру. Крім того, він має невизначений термін придатності. PR-комунікація переважає рекламу в довірі, ціні, якості, ефективності та корисності. Як додатковий бонус, зв'язки зі ЗМІ – це дуже рентабельний вид маркетингу [5]. Це привабливе співвідношення ціни та охоплення перетворюється на щасливий результат.



Рис. 2 Компоненти впровадження PR-комунікатора

Джерело: розроблено авторами



## Порівняльна характеристика дії реклами\маркетингу на вплив із громадськістю

Реклама\маркетинг	Зв'язки з громадськістю
Сплачена\Зароблено	Зміцнює довіру
ЗМІ надають перевірку третій стороні	Аудиторія скептично налаштована
Дорожча	Має більший вплив («тому якісна»)
«Купуйте цей продукт»	«Цей продукт важливий для вас»
ЗМІ поширює інформацію	Заохочення купувати
Більше грошей	Більше клієнтів
Інформує	Скорочує пошук
Політична сфера	Пропаганда
Емоційна сфера	Маніпулювання
Продаж	Купівля

**Висновки.** Головним пріоритетом малого та середнього бізнесу все ж таки на першому місці є фінанси, які дають шанс великим компаніям мати вплив на зовнішнього споживача товару та послуг. Керівникам малого та середнього бізнесу, PR-комунікатор запропонує більше просування і віддачі за гроші. Тому не варто недооцінювати і боятись користуватись послугами задля гарної репутації та комунікації. Адже перспективні галузі іноді відчувають фінансовий занепад, коли потрапляють у немилість суспільства. Тому зв'язки зі ЗМІ дуже важливі для підтримки організації на ринку. Репутацію можна завойовувати протягом безліч років, а зруйнувати її можна в одну хвилину. PR-комунікація бізнесових підприємств опирається на якісне функціонування механізму системи управління, сукупність

основних методів, заходів, які забезпечують досягнення поставлених цілей підприємств чи організацій. Розглянувши різні види алгоритмів та видів дає підстави вважати, що проблема оцінювання PR-комунікацій зумовлена людською реакцією на інформацію, що передається поступово у процесі комунікації. Тому PR-комунікація являє собою важливий компонент без якого результат отримання точних результатів оцінки ефективності не можливий. PR-комунікація на основі вище запропонованих підходів дасть змогу підвищити її ефективність. Дослідження у цьому напрямі стануть розробкою альтернативних якісних методів оцінки ефективності PR-заходів підприємств малого та середнього бізнесу, дозволить оцінити алгоритм і підвищити ефективність PR-комунікацій.

## Список літератури:

1. Кочубей Л.О. PR у політичній сфері : підручник. Київ : ІПіЕНД, 2013. 472 с.
2. Королько В., Некрасова О. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика. практика. Підручник. Київ : Видавництво Києво-Могилянська академія, 2009. 831 с.
3. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 275 с.
4. Зв'язки з громадськістю: технології прагматичної комунікації : навч. посіб. / Л. Д. Климанська ; Мво освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 164 с.
5. Мойсеев В.А. Паблік рилейшнз: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2008. 224 с.
6. Основи реклами і зв'язків із громадськістю: підручник / За заг. ред. В.Ф. Іванова, В.В. Різуна. Київ : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2011. 431 с.
7. Примак Т.О. Практичний PR. Київ : УАМ, Зовнішня торгівля, 2011. 240 с.
8. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. 3-є вид. випр. і доп. Київ : «Знання»; КОО, 2011. 327 с.
9. Різун В.В. Теорія масової комунікації: підруч. для студ. галузі 0303 «Журналістика та інформація». Київ : Видавничий центр «Просвіта», 2008. 260 с.
10. Слісаренко І.Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: Навч. посіб. Київ : МАУП, 2001. 104 с.
11. Медвідь В.Ю., Данько Ю.І., Коблянська І.І. Методологія та організація наукових досліджень (у структурно-логічних схемах і таблицях) : навч. посіб. Суми : СНАУ, 2020. 220 с.

## References:

1. Kochubey, L.O. (2013). PR u politychniy sferi : pidruchnyk. Kyiv: IPiEND [in Ukrainian].
2. Korol'ko, V., and Nekrasova, O. (2009). Zvyazky z hromadskisty. Naukovi osnovy, metodyka. praktyka. Kyiv: Vydavnytstvo Kyevo-Mohylyanska akademiya [in Ukrainian].
3. Bilous, V.S. (2005). Zvyazky z hromadskisty (publik ryleyshnz) v ekonomichniy diyal'nosti. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Klymanska, L.D. (2014). Zvyazky z hromadskisty: tekhnolohiyi prahmatychnoyi komunikatsiyi. Lviv: Lviv politevkhnyki [in Ukrainian].
5. Moiseyev, V.A. (2008). Pablik rileyshnz. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].

6. Ivanova, V.F., and Rizuna, V.V. (2011). *Osnovy reklamy i z"yazkiv iz hromads'kisty. Kyiv: Vydavnycho-polihrafichnyy tsentr "Kyivskyy universytet" [in Ukrainian].*
7. Prymak, T.O. (2011). *Praktychnyy PR. Kyiv: UAM, Zovnishnya torhivlya [in Ukrainian].*
8. Pocheptsov, H.H. (2011). *Pablik ryleyshnz. (Vols. 1–3). Kyiv: «Znannya» [in Ukrainian].*
9. Rizun, V.V. (2008). *Teoriya masovoyi komunikatsiyi. Kyiv: Vydavnychy tsentr «Prosvita» [in Ukrainian].*
10. Slisarenko, I.Yu. (2001). *Pablik ryleyshnz u systemi komunikatsiyi ta upravlinnya. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].*
11. Medvid V.Y. *Methodology and organization of scientific research (in structurally logical schemes and tables) : textbook. posib. / V.Y. Medvid, Y.I. Danko, I.I. Koblyanskaya. Sumy: SNAU, 2020. 220 p.*

## ALGORITHM OF PR-COMMUNICATIONS IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS ACTIVITIES

*The article examines the algorithm of small and medium business reputation management in the field of services (hotels, business service agencies, companies, etc.), and examines how business creates identity and builds reputation and PR communication to exist in a competitive market. In this research, communicative identity is considered as the basis for employee identification with the organization. The practical principles of research of public relations, consumer as a type of management activity are analyzed. Existing communication relations with the external public as a system of proposed ideas that have found their application in PR communication are considered. The communication processes involved in small and medium business are generalized. PR-communication as a way and relations in the management of communication flows, which reflects the mechanisms of organizations, to enter society to create an effective system of information exchange, finding consumers of goods and services and providing and establishing public relations.*

**Key words:** *PR-communication, identity, reputation, PR-communicator, information, companies, measurements, public relations.*

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Баландіна Ірина Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**Власенко Тетяна Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Данік Наталія Вадимівна** – кандидат економічних наук, доцент, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

**Завадовська Юлія Юзефівна** – здобувач, Львівський університет бізнесу і права

**Павлова Ірина Олександрівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри туристичного бізнесу та рекреації, Одеський національний технологічний університет

**Павлова Олександра Олександрівна** – студент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Пащенко Олена Віталіївна** – магістрант, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

**Погуда Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Рудь Інна Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

**Сергєєва Яна Сергіївна** – аспірантка кафедри менеджменту, Донбаська державна машинобудівна академія

**Степаненко Сергій Віталійович** – кандидат економічних наук, докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет

**Філяк Максим Сергійович** – докторант, Львівський університет бізнесу та права

**Фінагіна Олеся Валентинівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Черкаський державний технологічний університет

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Економіка і управління**

**Том 33 (72). № 3, 2022**

Коректура • *О. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Войтюк*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

м. Київ, вул. Івана Кудрі, 33

Телефон редакції: +38 (095) 430 01 12

Електронна пошта: [editor@econ.vernadskyjournals.in.ua](mailto:editor@econ.vernadskyjournals.in.ua)

Сторінка журналу: [www.econ.vernadskyjournals.in.ua](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 5,42. Ум. друк. арк. 5,81.

Підписано до друку 30.12.2022. Замов. № 1222/529. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 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.