

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

---

**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

# **ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

## **ECONOMICS AND ORGANIZATION OF MANAGEMENT**

---

**ЖУРНАЛ**

---

Засновано у 2007 р.

**Випуск № 2 (46) • 2022**

**Вінниця • 2022**

**УДК 338.24(045)**

**З а с н о в н и к :** Донецький національний університет імені Василя Стуса

**В и д а в е ц ь :** Донецький національний університет імені Василя Стуса

**Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 1 від 02.09.2022 р.)**

**Р е д а к ц і й н а к о л е г і я :**

**Козловський С. В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

**Антонюк Л. Л.** – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

**Безгін К. С.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (заступник головного редактора)

**Брич В. Я.** – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій Західноукраїнського національного університету

**Дороніна О. А.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Житар М. О.** – д-р екон. н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи в Міжнародний європейський університет

**Іонін Є. Є.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Лактіонова О. А.** – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

**Левченко О. М.** – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського національного технічного університету

**Лісогор Л. С.** – д-р екон. н., професор, головний науковий співробітник відділу соціальної політики Національного інституту стратегічних досліджень

**Орхова Т. В.** – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Мищук Г. Ю.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

**Савченко М. В.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Ушенко Н. В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

**Хаджинов І. В.** – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Шаульська Л. В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Захарієв А. (Zahariev A.)** – доктор з економіки, професор, декан факультета, Господарська академія імені Д. А. Ценова (Болгарія)

**Польовчик Я. (Polowczyk J.)** – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

**Москардіні А. (Moscardini A.)** – доктор математики, професор Університету Нортумбрії (Велика Британія)

**Шолтес М. (Šoltés M.)** – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

**Рязанов М. Р.** – аспірант (технічний секретар редакційної колегії)

Засновано у 2007 р., свідоцтво КВ № 22679-12579ПР. Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

*Періодичність видання: 4 рази на рік.*

**Адреса редакції:** 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: [ecoman-period.div@donnu.edu.ua](mailto:ecoman-period.div@donnu.edu.ua)

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022

## ЗМІСТ

**Колісниченко Н.М.**

ГЛОБАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА КРИЗА, СПРИЧИНЕНА ВІЙНОЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ (англ.) ..... 8

**Орехова Т.В.**

СТАТУС КАНДИДАТА В ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ... 15

**Ситник Л.С.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ І НАПРЯМИ ВІДРОДЖЕННЯ СТАРОПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ СХІДНОЇ УКРАЇНИ ..... 24

**Кістерський Л.Л., Орехова Т.В.**

УКРАЇНА-ПІВДЕННА КОРЕЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІЧНОЇ КООПЕРАЦІЇ (англ.) ..... 32

**Маслак М.В., Перерва П.Г.**

ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ ..... 45

**Шкільняк М.М., Чикало І.В.**

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .... 56

**Атаманчук З.А., Макогін З.Я.**

МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ ..... 67

**Гевлич Л.Л., Гевлич І.Г.**

ВИКЛАДАННЯ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ЕКОНОМІСТІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 76

**Клименко Ю.М.**

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 86

**Комеліна О.В., Щербініна С.А., Крайнєв В.М.**

ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО СЕКТОРА ..... 97

**Москвін Б.Ю.**

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ..... 110

**Назаров Н.К.**

КОНФЛІКТОЛОГІЧНА ПАРАДИГМА В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ ..... 120

**Овецька О.В., Овецький С.О.**

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЗАГРОЗ ЕНЕРГЕТИЧНІЙ БЕЗПЕЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ (англ.) ..... 131

**Овецька О.В., Кукудяк Н.В.**

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..... 139

**Якушева О.В.**

ЗАКОНОДАВЧІ ІНІЦІАТИВИ У СФЕРІ КОНВЕРГЕНЦІЇ РЕГІОНІВ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ..... 148

**Бакалінська А.О., Білик А.В.**

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 160

**Засоріна Г.В.**

ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ .... 171

**Новицька М.В.**

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНУ «ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА». 183

**Мани Р.В., Данилевський В.В., Баранов Г.О.**

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ NFT-РИНКУ І КРИПТОМИСТЕЦТВА ЯК СКЛАДОВІ РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ ..... 190

**Марченко О.Ю.**

ДОСТАТНІСТЬ ОСВІТНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВИХ ПОТРЕБ РОЗВИТКУ ІТ-СФЕРИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ НА ЦЬОМУ ПІДґРУНТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 202

**Зубарєва Г.М.**

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 216

**Якушев О., Козловська С., Сушко Н., Подолян Я., Тіхонова І.**

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (англ.)..... 228

**Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андронік О.Л.**

ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ..... 240

*КРИТИКА ТА БІБЛІОГРАФІЯ*

**Шаульська Л.В.**

ПРАЦЯ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРІОРИТЕТИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ЗРОСТАННЯ..... 250

## CONTENTS

**Kolisnichenko N.**

A GLOBAL FOOD CRISIS FUELED BY THE WAR IN UKRAINE: GOVERNMENTAL CHALLENGES ..... 8

**Oriekhova T.**

EU CANDIDATE STATUS FOR UKRAINE: ECONOMIC PROSPECTS (in Ukrainian). 15

**Sytnyk L.**

FEATURES OF DEVELOPMENT AND DIRECTION OF REVIVAL OF THE OLD INDUSTRIAL REGIONS OF EASTERN UKRAINE (in Ukrainian) ..... 24

**Kistersky L., Orekhova T.**

UKRAINE – SOUTH KOREA: ECONOMIC COOPERATION POTENTIAL ..... 32

**Maslak M., Pererva P.**

TYPES AND FEATURES OF THE USE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN INDUSTRIAL PRODUCTION (in Ukrainian)..... 45

**Shkilnyak M., Chykalo I.**

FEATURES OF PROPERTY MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW (in Ukrainian)..... 56

**Atamanchuk Z., Makohin Z.**

MODELS OF CORPORATE MANAGEMENT: GLOBAL EXPERIENCE AND PROBLEMS OF FORMATION IN UKRAINE (in Ukrainian)..... 67

**Hevlych I., Hevlych L.**

TEACHING OF HIGHER MATHEMATICS IN THE TRAINING OF ECONOMISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION FOR A POST-WAR ECONOMY (in Ukrainian)..... 76

**Klymenko Yu.**

PRACTICE OF MANAGEMENT OF THE REGIONAL ECONOMY CLUSTERIZATION PROJECT (in Ukrainian)..... 86

**Komelina O., Shcherbinina S., Krainiev V.**

ASSESSMENT OF BUSINESS RISKS FOR COMPANIES IN THE OIL AND GAS SECTOR (in Ukrainian)..... 97

**Moskvin B.**

ECONOMIC SECURITY OF FINANCIAL INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE (in Ukrainian) ..... 110

**Nazarov N.**

CONFLICTOLOGY PARADIGM IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF THE SOCIAL AND LABOR SPHERE (in Ukrainian)..... 120

**Ovetska O., Oveckiy S.**

PROJECT MANAGEMENT OF THE GAS TRANSMISSION SYSTEM'S DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INCREASING ENERGY SECURITY THREATS IN THE CONDITIONS OF WAR ..... 131

**Ovetska O., Kukudiak N.**

PROJECT MANAGEMENT: STATUS AND PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE (in Ukrainian)..... 139

**Yakusheva O.**

LEGISLATIVE INITIATIVES IN THE SPHERE OF CONVERGENCE OF THE REGIONS: CONTEMPORARY CHALLENGES (in Ukrainian)..... 148

**Bakalinska A., Bilyk A.**

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE POST-WAR RESTORATION OF THE REGIONAL ECONOMY OF UKRAINE (in Ukrainian) ..... 160

**Zasorina H.**

HEALTH CARE IN THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT  
(in Ukrainian) ..... 171

**Novytskaya M.**

COMPARATIVE ANALYSIS OF DEFINITIONS OF THE TERM  
«DIGITAL ECONOMY» (in Ukrainian)..... 183

**Mann R., Danilevskyi V., Baranov H.**

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE NFT MARKET AND CRYPTO ART AS  
A COMPONENT OF THE RECOVERY OF THE NATIONAL ECONOMY  
(in Ukrainian)..... 190

**Marchenko O.**

SUFFICIENCY OF EDUCATIONAL POTENTIAL TO SUPPLY THE STAFF NEEDS  
OF THE DEVELOPMENT OF THE IT SPHERE AND RECOVERY OF THE  
ECONOMY OF UKRAINE ON THIS BASIS (in Ukrainian) ..... 202

**Zubarieva H.**

MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF BUSINESS AS A TOOL OF  
ACTIVATION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD  
(in Ukrainian) ..... 216

**Yakushev O., Kozlovska S., Sushko N., Podolian Y., Tykhonova I.**

IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF  
HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES ..... 228

**Tregubov O., Solonenko Ju., Andronik O.**

STUDY OF THE EUROPEAN EXPERIENCE OF INCREASING THE  
COMPETITIVENESS OF THE TRANSPORT INDUSTRY ..... 240

**CRITICISM AND BIBLIOGRAPHY**

**Shaulska L.**

LABOUR IN THE NEW ECONOMY: PRIORITIES AND CONTRADICTIONS OF  
THE PEOPLE-CENTERED GROWTH MODEL..... 250

### ***Шановні читачі!***

Вашій увазі пропонується тематичний номер «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах війни і післявоєнної відбудови України» наукового видання «Економіка і організація управління» Донецького національного університету імені Василя Стуса, який присвячений пошуку наукових підходів вирішення нагальних та найскладніших проблем в економіці України, що виникли в умовах військової агресії росії проти України.

Тематика видання вибрана не випадково, оскільки без відновлення економіки України, яке потрібно починати вже сьогодні, неможлива і розбудова демократичної, правової, вільної та високорозвиненої держави. Редакція журналу доклала багато зусиль, для того, щоб цей тематичний випуск не був місцем тиражування відомих наукових положень, а натомість, став засобом, який дозволить розробляти управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкого економічного розвитку України в умовах війни та підвищення добробуту громадянського суспільства загалом.

Загальновизнано, що наукові економічні школи Донецького національного університету імені Василя Стуса є визнаними не тільки в Україні, але і у країнах Східної Європи. Наукова економічна спільнота університету намагається йти в ногу з часом, забезпечує оприлюднення результатів найсучасніших наукових досліджень і досягнень з проблем економіки військового та поствійськового часу, перспектив розвитку міжнародної економіки, проблем розвитку інструментів менеджменту в умовах діджиталізації суспільства та інших проблем і викликів, які виникають у сучасному динамічному світі.

Результати досліджень, що опубліковані у цьому тематичному випуску, мають не тільки суто теоретичний характер, а носять і вагомий прикладний, практичний аспект; і можуть бути застосовані не тільки для вирішення проблем забезпечення економічної розбудови України, а і використані у системі ТОП-менеджменту державного і місцевого рівнів. Тематика статей цього випуску охоплює фундаментальні та прикладні дослідження з широкого кола проблем. Серед них: забезпечення продовольчої безпеки України, забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва різних форм власності, управління енергетичною безпекою держави; окремі питання економіки та менеджменту у правовій та медичній сферах тощо. Крім того, у цьому випуску публікуються статті, присвячені міжнародним аспектам економічного розвитку України, проблемам інтеграції України в світове господарство тощо.

Редакційна колегія журналу постійно спрямовує свої зусилля на підвищення якості подання матеріалів про результати наукових досліджень. Результатом активної праці членів редакційної колегії журналу є те, що протягом останніх років багато з них були відзначені державними нагородами України, державними преміями та іншими почесними відзнаками.

Сподіваємося, що представлений тематичний номер «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах війни і післявоєнної відбудови України» наукового видання «Економіка і організація управління» стане нашим важливим внеском у розбудову економіки України в умовах воєнного стану та наблизить нашу велику Перемогу над ворогом.

*З повагою, головний редактор -  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
Сергій Козловський*



**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.1**

UDC 351.863.5

JEL: F60, Q18

**Kolisnichenko N.,**

Doctor of Sciences in Public Administration,

Head of the Social and Humanitarian Sciences Chair, Institute of Public Service and

Management of the Odesa Polytechnic National University,

ORCID: 0000-0003-1083-7990

e-mail: ird@ukr.net

## **A GLOBAL FOOD CRISIS FUELED BY THE WAR IN UKRAINE: GOVERNMENTAL CHALLENGES**

*The paper examines the reasons and ways of overcoming the global food crisis caused by the war in Ukraine in 2022. The processes that caused problems in the area of providing the population with food are revealed. The management reports and reports of the leading international organizations are analyzed as a reaction to the consequences of the russian-Ukrainian war, which is currently the main catalyst of challenges on a global scale. The problem of food supply is combined with political processes and the need to overcome political chaos, which further worsens the situation, destroys social life, and creates even more dangerous conditions for ordinary people. It is noted that the growth of the food crisis in the world due to the armed aggression of Russia against Ukraine forces to change the opinion of most countries regarding the food problem, and to assess it as a global catastrophe. In particular, the aggressor wants to monopolize wheat trade under global crisis. In the paper the problems and potential risks associated with the crisis are considered: the absence of an appropriate regulatory and legislative framework for the regulation of the food industry; lack of a clear investment and innovation state policy; corruption schemes of the shadow economy; low purchasing power of the population; unsatisfactory use of the potential of individual industries; insufficient financial support of enterprises; wear and tear of the enterprise's production facilities and the high cost of their renewal; low volumes of production, which do not contribute to the restoration, reconstruction, modernization of non-current assets and the implementation of research achievements; dependence on political and general economic changes in the country, possible armed conflicts. The main recommendations of the FAO on ensuring food security in Ukraine and the main measures for their implementation are analyzed. It is concluded with the ways out of the crisis - in particular, through close cooperation with the governments of those countries that support the sovereignty, territorial integrity and independence of Ukraine, international financial organizations, UN agencies and non-governmental organizations to receive financial and humanitarian aid. In general, it is advisable to start the preparation of a comprehensive program for the restoration of the production of agricultural products and food in Ukraine.*

**Keywords:** global food crisis, war in Ukraine, food policy, public management of the implementation of the food policy, food supply.

Ref. - 17



Колісниченко Н.М.,  
доктор наук з державного управління,  
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук,  
Інститут публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
ORCID: 0000-0003-1083-7990  
e-mail: ird@ukr.net

## ГЛОБАЛЬНА ПРОДОВОЛЬЧА КРИЗА, СПРИЧИНЕНА ВІЙНОЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ

*У статті досліджуються причини та шляхи подолання глобальної продовольчої кризи, викликані війною в Україні 2022 року. Обґрунтовуються процеси, що спричинили проблеми у царині забезпечення населення продовольством. Аналізуються керівні звіти та доповіді провідних міжнародних організацій як реакція на наслідки російсько-української війни, яка є на сьогодні основним каталізатором викликів глобального масштабу. Проблематика забезпечення продовольством поєднується із політичними процесами та необхідністю подолання політичного хаосу, який ще більше погіршує ситуацію, руйнує соціальне життя, створює ще більш небезпечні умови для цивільного населення. Зазначається, що розростання продовольчої кризи у світі через збройну агресію Росії проти України змушує змінити думку більшості країн про те, що це європейська війна і європейська проблема, й оцінювати її як глобальну катастрофу. Зокрема, країна-агресор хоче монополізувати торгівлю пшеницею в умовах глобальної кризи. Розглядаються проблеми та потенційні ризики, пов'язані із кризою: відсутність відповідної нормативно-законодавчої бази регулювання харчової промисловості; відсутність чіткої інвестиційно-інноваційної державної політики; корупційні схеми тіньової економіки; низька купівельна спроможність населення; незадовільне використання потенціалу окремих галузей; недостатність фінансової підтримки підприємств; зношеність виробничих потужностей підприємства та висока ціна їх оновлення; низькі обсяги виробництва продукції, що не сприяють відновленню, реконструкції, модернізації необоротних активів та впровадженню досягнень науки; залежність від політичних та загальноекономічних змін в країні, можливих збройних конфліктів. Аналізуються основні рекомендації ФАО щодо забезпечення продовольчої безпеки в Україні та основні заходи із їх реалізації. Обґрунтовуються шляхи виходу із кризи – зокрема шляхом тісної співпраці з урядами країн, які підтримують суверенітет, територіальну цілісність і незалежність України, міжнародними фінансовими організаціями, агентствами ООН та неурядовими організаціями для отримання фінансової та гуманітарної допомоги. Загалом, доцільно розпочати підготовку комплексної програми з відновлення виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства в Україні.*

**Ключові слова:** глобальна продовольча криза, війна в Україні, продовольча політика, публічне управління, реалізація продовольчої політики, забезпечення продовольством.

Літ. – 17

**Formulation of the problem.** Today, in the 21st century, we cannot claim that humanity has solved the food challenges on the planet or the problem of hunger has disappeared, that agriculture has reached a high level of efficiency to feed 7.98 billion people. Famine is a detonator of political upheavals, riots, protests and change of power mainly in

developing countries. There is a fear that in the nearest future there will be a problem of food supply which can also occur in the developed countries. UN Secretary General António Guterres announced that the world is facing an unprecedented threat of famine in 2022-2023. The UN High Commissioner for Human Rights Michelle Bachelet said that due to the war in Ukraine, the number of people suffering from a lack of food will increase by 47 million during the year - from 276 million at the beginning of 2022 to 323 million during the year [11].

According to the UN, about 60% of the world's starving population lives in conflict-affected areas. In 2021, 140 million people suffered from acute hunger around the world, primarily in countries such as Afghanistan, the Democratic Republic of Congo, Ethiopia, Haiti, Nigeria, Pakistan, South Sudan, Sudan, Syria and Yemen. According to UN Secretary General Antonio Guterres, the war in Ukraine threatens hunger and poverty for 1.7 billion people around the world, which is 20% of the world's population. And according to forecasts by EurasiaGroup, by November 2022, about 1.9 billion people will face food insecurity problems [4].

The Russian military aggressive war in Ukraine demonstrates the kremlin's attempts to cause a global deficit of products, to cause excitement in the second half of 2022 in various regions of the world and use them as an excuse to start a dialogue on mitigation anti-Russian sanctions.

**Analysis of recent research and publications.** The problem of the food crisis, the causes of hunger and malnutrition of a significant part of the world's population, the ways to overcome the consequences of the crisis in the food market are the object of analysis by such scholars as I. Burakovsky, V. Horkavy, N. Kudenko, P. Lami, I. Makarchuk, J. Saksa, V. Symonenko,

O. Fedoryshyn, O.D. Shooter, and others. The russian war in Ukraine and its consequences in the food crises is the focus of such Ukrainian researchers as Gavrilenko N., Kravchenko I., Mudrak P., Poluneyev Yu., Shirokij G., Yuldashev R., Zabloc`kij V. and others. A number of analytical and statistical documents are represented in the reports of the UN, OECD, WTO, World Bank, FAO, and other international organizations.

**Formulation of the article's purposes.** The purpose of the paper is to examine the reasons and solutions in the overcoming of a global food crisis fueled by the war in Ukraine.

**Results.** Before the war 2022 Ukraine had every chance to use its unique international competitive advantage and become, within 5-10 years, a key global player in the international food markets and one of the members of the club of countries that determine world politics (G 20 — "big twenty") [8]. In general, before the war, Ukraine supplied 10% of world exports of wheat, more than 15–20% of barley, and more than 50% of sunflower oil. After the invasion of the Russian Federation, Ukraine restricted the export of some cereals [11]. The President of Ukraine V.Zelenskiy emphasizes and warns that hunger does not come alone. Political chaos always comes along with it, it worsens the situation even more, destroys social life, creates more dangerous conditions for ordinary people [9].

In recent history, Russia has already acted as a catalyst for social events that caused famine. Today, the Russian occupiers are taking out grain from the temporarily occupied areas, where about 1.5 million tons of grain were concentrated. And this reserve, among other things, was intended for domestic consumption and sowing in Ukraine [10].

The main signs of the food crisis are:

- 1) lack of funds to purchase the amount of food necessary to ensure the functioning capacity;
- 2) lack of opportunity to purchase food to ensure minimum vital activity;

- 3) every third person cannot gain normal weight by the age of five;
- 4) people suffer from various diseases due to the consumption of food that does not contain several vital vitamins, etc. [8].

The hope is that growth of the food crisis in the world due to Russia's armed aggression against Ukraine will force the majority of countries to change the opinion that this is a European war and a European problem, and to assess it as a global catastrophe, as Zanni Minton Beddoes, editor-in-chief of *The Economist* magazine, emphasis. Beddoes Z. noted that 2022 will be the most difficult year in terms of food supply - and not because of crop failures, but because of problems with its delivery created by Russia [2].

Moscow, losing the war launched against Ukraine, wants to create artificially a global food crisis and blame it on the European Union.

The goal of the Kremlin regime is not only to cause global hunger in Africa and Asia, but also to shift the blame for the future catastrophe to the West. They say that it is precisely because of the sanctions imposed by the EU that the Russian Federation is excluded from the international food supply chains, which condemns millions of people to starvation. This is considered as the first stage of an undeclared war against Europe. At the same time it should divert everybody's attention from the war in Ukraine and activate pro-Russian forces in the EU. The Russian Federation, trying to eliminate Ukraine as a world producer and exporter of food, especially of wheat, intends not only to ruin Ukraine's economy and cause chaos in Africa and the Middle East. The aggressor country wants to monopolize the wheat trade under the global crisis. Under such conditions, a shortage of international food supplies is almost inevitable, and the Russian Federation will try to blame Europe for this [3].

According to Okonjo-Iweala the director of the WTO, it is very sad to watch grain prices rise. She emphasizes that wheat prices have increased by 59% compared to 2021, sunflower oil by 30% and maize by 23% [3].

Ukraine also faces the difficult challenge of adapting the logistics system to restore export cargo flows of agricultural products during the blockade of Ukrainian seaports by the Russian Federation. In addition, Ukrainian agricultural producers need support. It is about replenishment of the seed fund, supply of fuel, purchase of fertilizers and means of agriculture protection, which will eventually make it possible to provide food for both Ukraine and the world.

At the same time, Ukraine needs to continue close cooperation with the governments of countries that support its sovereignty, territorial integrity and independence, international financial organizations, UN agencies and non-governmental organizations to receive financial and humanitarian assistance. In general, it is expedient to start the development of a comprehensive program to restore the production of agricultural products and food in Ukraine [1].

Any government policies to promote the development of domestic producers through a state-led import substitution strategy are being devised, and may involve an expansion of subsidies and other forms of state support [17, p. 226]. The Food and Agricultural Organization of the United Nations (hereinafter - FAO) has developed its main recommendations for ensuring food security in Ukraine which include such items as [12]: agricultural production must be allowed to resume immediately and safely to avoid further potential impact on food security in Ukraine – and beyond – in the coming days, weeks and months; parties to the conflict should apply regulations under their own military manuals, and are obliged to abide by the Additional Protocols of the Geneva Conventions 30, 31 [15] which state that objects necessary for food production and distribution, such as farms, markets, water systems, mills, food processing and storage sites must not be attacked, and that objects that

are indispensable to the survival of civilian populations, such as foodstuffs, crops, livestock, agricultural assets, drinking water installations and irrigation works must not be destroyed, targeted or rendered useless.

Further the Note focuses on the 2022 spring sowing campaign for maize, barley and other crops; the provision of fuel for machinery; winter cereal crops protection; safe and unimpeded harvesting in July–August; support to the smallholders who continue availability of vegetables and ongoing dairy production; support the livestock sector with veterinary medicine and animal feed inputs; support micronutrient enrichment of wheat flour, and support millers operating in conflict-affected areas etc. [16].

FAO is currently implementing rapid needs assessments for the agricultural sector in Ukraine, both at the oblast level across the country, as well as in areas with significant population displacement. In order to prevent a large-scale humanitarian crisis in the world, FAO recommends that countries take the following basic measures:

- to maintain unhindered international trade in food and fertilizers to meet their national and global demand and the smooth functioning of their supply chains; - the countries dependent on food imports from Ukraine and the Russian Federation should search for alternative export suppliers regarding their food needs, as well as effectively use their food reserves and increase domestic food production;

- to implement effective monitoring of social protection measures and registration of additional groups for the suffering population of Ukraine in the Unified Information System of the Social Sphere;

- to ensure access to existing social protection systems and employment opportunities in the countries receiving refugees;

- to increase the level of biological safety and apply advanced farming practices.

It is predicted that countries that are net importers of food will begin to actively seek help from international financial organizations, in particular the IMF, whose role under today's difficult circumstances is growing [13].

Analyzing the published expectations of the FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) regarding the food crisis in Ukraine, it was found that grain crops and sunflowers were the most affected. Also the production of eggs, poultry, pig and meat production in general. The latter is caused by the lack of fodder and veterinary medicine, the destruction of the transport infrastructure. In the regions where active hostilities are taking place, such as Mykolaiv, Kherson, Zaporizhzhia, Kharkiv, Donetsk, and Luhansk regions, the sowing season has been canceled due to the impossibility of holding it. However, the spring planting did not take place in areas without active hostilities, because there are other problems there, e.g. lack of labor forces, fuel shortages and disruption of supply chains [5, p. 119].

Ukraine has sufficient mental potential to provide the population with its own food resources to be food independent from imports. However, there are a number of problems and potential risks, among them: lack of an appropriate regulatory and legislative framework for the regulation of the food industry; lack of a clear state investment and innovation policy; corruption schemes of the shadow economy; low purchasing capacity of the population; unsatisfactory use of the potential of individual industries; insufficient financial support of enterprises; wear and tear of the company's production facilities and the high cost of their renewal; low volumes of production, which do not contribute to the restoration, reconstruction, modernization of non-current assets and the implementation of research outcomes and achievements; dependence on political and general economic changes in the country, possible armed conflicts [5, p.117-118].

In accordance with the recommendations of the Global Crisis Response Team on Food, Energy and Finance, as well as the call to action from the UN Secretary-General, respond to the growing level of food insecurity around the world, aggravated by the consequences of the crisis in Ukraine, that affects world prices and supplies of food, energy and fertilizers (The 2022 Global Report on Food Crises). It is urgent to provide funding needed by humanitarian aid actors to prevent famine.

At the same time, it is important to provide everyone - who needs it - an access to social protection systems. It requires the use of global and urgent measures in connection with the financial crises that contribute to the growth of food prices. It is important, for example, to ensure that governments and the public have access to liquidity so that they are able to respond to emerging shocks and to ensure that the vulnerable people are adequately protected.

The other measure is to keep markets open and resist pressure to impose export restrictions, avoiding sanctions on essential goods such as food and fertilizer.

For the system of public administration, it is vital to ensure early action and flexibility in response methods to improve food security in the face of price volatility due to conflict [7]. There are grounds for cautious optimism regarding national food security of Ukraine on the following basis:

- in the country the stocks of wheat, corn, sunflower oil, basic products have been formed for 3-5 years;
- according to various forecasts, the production of grain and legumes, technical and other crops is supposed to be in volumes sufficient for domestic food supply;
- a forced sharp reduction in the volume of Ukrainian grain products' exports may cause its redirection to feeding agricultural animals and increasing of meat production in the areas where hostilities are not taking place [6].

**Conclusions.** The governments of the countries use various mechanisms to solve the food crises of their societies. The volume of agricultural production in 2022 is at a level sufficient to ensure the food security of the Ukraine. The current food crisis in the world is an example of how Moscow uses a global problem to promote their aggressive political interests. In fact, Russia deliberately launched a game of survival in countries from the most vulnerable regions of the world in order to bargain for geopolitical advantages at high stakes. Now the highly developed countries of the world are trying to predict and prevent a possible food crisis.

## REFERENCES

1. Havrylenko N., Shyrokyi H., Yuldashev R. Svitova prodovolcha kryza yak naslidok viiny RF proty Ukrainy. Tsentr zovnishnopolitychnykh doslidzhen. Center for foreign policy studies. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/svitova\\_prod\\_kryza\\_09042022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/svitova_prod_kryza_09042022.pdf)
2. Hlobalna prodovolcha kryza zmusyt svit pereotsinyty znachennia viiny v Ukraini URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/834711.html>
3. Espiner T. SOT poperedzhaie pro hlobalnu prodovolchu kryzu cherez viinu Rosii v Ukraini. BBC news Ukraina. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61744761>
4. Zablotskyi V. Hlobalna prodovolcha kryza i Yevropa: chas protydiaty zahrozi URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3518093-globalna-prodovolca-kryza-i-evropa-cas-protidiaty-zagrozi.html>
5. Kravchenko I. Statystychnyi analiz investytstii v kharchovu promyslovist Ukrainy ta mekhanizmy yikh stymuliuvannia za umov suchasnoi prodovolchoi kryzy. Ekonomika ta derzhava № 5/2022. S.115-120.



6. Mudrak P. Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na hlobalne ta vnutrishnie prodovolche zabezpechennia. URL URL: <https://Journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=12691>
7. Plan reahuvannia DRC na kryzu v Ukraini: Reahuvannia na kryzu v Ukraini. Kryza v Ukraini. Neobkhidni terminovi dii dlia usunennia naslidkiv konfliktu dlia tsyvilnoho naselennia. Onovlennia stanom na cherven 2022 roku. Osnovni rekomendatsii. Reahuvannia na humanitarnu sytuatsiiu v Ukraini. URL: [https://drc.ngo/media/j3mafcm1/ua\\_ukraine-crisis\\_urgent-action-needed\\_update-june2022-final.pdf](https://drc.ngo/media/j3mafcm1/ua_ukraine-crisis_urgent-action-needed_update-june2022-final.pdf)
8. Polunieiev Yu. Svitova prodovolcha kryza: hlobalnyi holod chy konkurentna perevaha dlia ukrainy?! Ekonomika apk. № 16. Cerpen 2011 r. URL: [https://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2011/2.pdf](https://www.agrosvit.info/pdf/16_2011/2.pdf)
9. Pryshchepa Ya. Svitova prodovolcha kryza mozhe pochatys vzhe v lypni — Zelenskyi. URL: <https://suspilne.media/243958-svitova-prodovolcha-kryza-moze-pocatis-vze-v-lipni-zelenskij/>
10. Prodovolcha kryza ta holod: chy zahrozhuiut vony Ukraini?.. Tsentr prodytii dezinformatsii pry RNBO Ukrainy. URL: <https://berdychiv-rada.gov.ua/2022/05/prodovolcha-kryza-ta-holod-chy-zahrozhu/>
11. Sobenko N. Huterresh prohnozuie hlobalnyi holod u 2022-2023 rokakh. URL: <https://suspilne.media/253835-guterres-prognozue-globalnij-golod-u-2022-2023-rokah/>
12. FAO discusses the effects of the war in Ukraine on global food security and agrifood systems. URL <https://minagro.gov.ua/en/news/fao-discusses-effects-war-ukraine-global-food-security-and-agrifood-systems>
13. Egypt requests IMF support as economy buffeted by Ukraine spillover. URL: <https://www.reuters.com/world/middle-east/egypt-requests-imf-support-economy-buffed-by-ukraine-spillover-2022-03-23/>
14. ICRC. Customary IHL Database. URL: [https://ihl-databases.icrc.org/customary-ihl/eng/docindex/v2\\_rul\\_rule54](https://ihl-databases.icrc.org/customary-ihl/eng/docindex/v2_rul_rule54)
15. Geneva Conventions of 12 August 1949. URL: <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/publications/icrc-002-0173.pdf>
16. Note on the impact of the war on food security in Ukraine. 25 March 2022. URL: <https://www.fao.org/3/cb9171en/cb9171en.pdf>
17. Ukraine and Russia: People, Politics, Propaganda and Perspectives. Edited by Agnieszka Pikulicka-Wilczewska & Richard Sakwa. International relations Publishing. 2022. 279 p.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.2

УДК 334.021

JEL: F15, F21, F36

**Орехова Т.В.,**

д.е.н., професор Донецького національного університету імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0003-3650-5935

e-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua

## СТАТУС КАНДИДАТА В ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

*У роботі аналізуються економічні перспективи від отримання Україною статусу кандидату в Європейський Союз. Автором підкреслюється, що поворотним моментом євроінтеграції стало впровадження безвізового режиму між Україною та ЄС у 2017 році. У роботі проведено порівняльний аналіз основних статей товарної структури зовнішньої торгівлі України у 2013 та 2021 роках. На тлі втрати 30-50% промислового потенціалу країни на окупований територіях відбулася зміна структури експорту, про що свідчить структура конкурентоспроможності галузей економіки країни на міжнародних ринках – у 2013 році частка АПК в експорті України становила – 26,5%, металургії – 27,8%, машинобудування – 16,8%. У 2021 році частка АПК зросла до 40%, а машинобудування знизилася до 9%. Відбулися значна переорієнтація в географічній структурі зовнішньої торгівлі. У 2013 році частка СНД становила 34%, країн Європи – 27%. На початок 2021 року частка країн СНД в структурі експорту нашої країни складає усього 10%. У дослідженні аналізуються чотири основні напрямки післявоєнного відновлення України за допомогою Європейського Союзу (відбудова інфраструктури, продовження модернізації держави, впровадження порядку денного інтеграції, підвищення економічної конкурентоспроможності). Отже, кандидатський статус для України означає насамперед економічну співпрацю на якісно новому рівні.*

**Ключові слова:** Європейський союз, євроінтеграція, інвестиційна привабливість, фінансові інструменти ЄС, економічні реформи, відновлення національної економіки, стратегія.

Рис. – 2. Таб. – 1. Літ. – 6.

**Oriekhova T.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Vasyl Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0003-3650-5935

e-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua

## EU CANDIDATE STATUS FOR UKRAINE: ECONOMIC PROSPECTS

*The paper analyzes the economic prospects of Ukraine receiving the status of a candidate for the European Union. The author emphasizes that the introduction of a visa-free regime between Ukraine and the EU in 2017 was a turning point in European integration. In*

*the work, a comparative analysis of the main articles of the commodity structure of foreign trade of Ukraine in 2013 and 2021 was carried out. Against the background of the loss of 30-50% of the country's industrial potential in the occupied territories, there was a change in the structure of exports, which is evidenced by the structure of the competitiveness of the country's economic sectors on international markets - in 2013, the share of agro-industrial complex in Ukraine's exports was 26.5%, metallurgy - 27.8 %, mechanical engineering - 16.8%. In 2021, the share of agro-industrial complex increased to 40%, and engineering decreased to 9%. There has been a significant reorientation in the geographic structure of foreign trade. In 2013, the share of the CIS was 34%, European countries - 27%. At the beginning of 2021, the share of the CIS countries in the export structure of our country is only 10%. The study analyzes four main directions of the post-war reconstruction of Ukraine with the help of the European Union (infrastructure reconstruction, continued modernization of the state, implementation of the integration agenda, increasing economic competitiveness). Therefore, the candidate status for Ukraine means, first of all, economic cooperation at a qualitatively new level.*

**Keywords:** *European Union, European integration, investment attractiveness, EU financial instruments, economic reforms, recovery of the national economy, strategy.*

Fig. – 2. Tab. – 1. Ref. – 6.

**Постановка проблеми.** Вперше намір України розбудовувати відносини з Європейським Союзом був проголошений у Постанові Верховної Ради України від 2 липня 1993 року «Про основні напрями зовнішньої політики України». Стратегічний курс України на європейську інтеграцію у подальшому був офіційно визначений у Стратегії інтеграції України до ЄС, яку схвалено 11 червня 1998 року, та Програмі інтеграції України до ЄС, схваленій 14 вересня 2000 року. 5 березня 2007 року Україна та ЄС розпочали переговорний процес щодо укладення нової угоди між Україною та ЄС. 9 вересня 2008 року на Паризькому саміті Україна та ЄС досягли політичної домовленості про укладення майбутньої угоди в форматі Угоди про асоціацію, яка будуватиметься на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Відповідно до домовленостей, досягнутих в ході Паризького саміту Україна-ЄС, у 2009 року сторонами був розроблений та схвалений Порядок денний асоціації, а 30 березня 2012 року текст майбутньої Угоди був парафований главами переговорних команд України та ЄС. Політичну частину Угоди про асоціацію було підписано 21 березня 2014 року, економічну частину — 27 червня 2014 року. 16 вересня 2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС - міжнародно-правовий документ, який на договірно-правовому рівні закріплює перехід відносин між Україною та ЄС від партнерства та співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції [1].

28 лютого 2022 року Україна офіційно подала заявку на вступ до Євросоюзу за спеціальною спрощеною процедурою. 23 червня 2022 року Євросоюз ухвалив історичне рішення — надав Україні статус кандидата на членство в ЄС. Статус кандидата - це перехід до політики розширення, визнання перспективи вступу України до ЄС. Статус кандидата дозволить Україні здійснити підготовку до майбутнього перемовного процесу щодо членства в ЄС, допоможе повоєнній відбудові країни та триматиме євроінтеграцію в центрі політичного життя країни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Всі ці роки, з початку набуття Україною своєї незалежності, питання європейського вектору інтеграції України в



систему світогосподарських зв'язків знаходяться на порядку денному досліджень представників української наукових шкіл, таких як А. Гальчинський, В. Геєць, Д. Лук'яненко, В. Чужиков, О. Шнирков та інші. Численні публікації вітчизняних науковців були присвячені проблемам інтеграції та співпраці України з ЄС, переваг та можливих викликів від перспективи вступу для української економіки і суспільства в цілому.

Отримання Україною статусу кандидата у члени Європейського Союзу актуалізує питання економічних можливостей, які відкриваються для нашої країни саме на поточному етапі.

**Метою даної статті** є аналіз економічних перспектив від реалізації поточного етапу євроінтеграційного вектору зовнішньої політики України.

**Викладення основного матеріалу.**

**Основні напрями економічних реформ у найближчій ретроспективі.** Після Революції Гідності Україна підписала Угоду про Асоціацію з Європейським Союзом. Це був рішучий крок щодо збільшення економічної співпраці та впровадження низки реформ у судовій сфері, освіті, науці. Було посилено курс щодо децентралізації органів місцевого самоврядування.

Поворотним моментом стало впровадження безвізового режиму між Україною та ЄС у 2017 році. Однією з головних умов надання нашій країні безвізового режиму було створення інституцій боротьби з корупцією.

Серед найбільш значущих реформ, які відбулися за останні роки на шляху реалізації стратегії європейської інтеграції України, інвестори та іноземні експерти відзначають:

- митна та податкова реформа,
- запровадження середньострокового планування,
- продовження структурних реформ: приватизації та земельної реформ,
- завершення децентралізації,
- скорочення публічних видатків.

Проте, слід розуміти, що всі реформи відбувалися на тлі окупації частини території України, на якій знаходилася значна частка промислового потенціалу країни. У 2014 році за даними Світового банку падіння ВВП в нашій країні дорівнювало -10%, у 2015 – 9,8%. Позитивні тенденції зростання намітилися у 2016-2019 роках, проте у 2020 році черговий виклик – пандемія - вдарив по всій світовій економіці, як наслідок - ВВП України впав на 3,8%. Офіційний рівень безробіття у 2013 році становив – 8,8% - це був найнижчий показник після кризи 2008 року, у 2017 році – він зріс до 9,5%. Зовнішній борг в Україні у 2013 році становив 146 млрд. дол., за останніми даними міжнародної статистики до початку війни він становив 129 млрд. дол.

На тлі втрати 30-50% промислового потенціалу країни на окупований територіях відбулася зміна структури експорту, про що свідчить структура конкурентоспроможності галузей економіки країни на міжнародних ринках – у 2013 році частка АПК в експорті України становила – 26,5%, металургії – 27,8%, машинобудування – 16,8%. У 2021 році частка АПК зросла до 40%, а машинобудування знизилася до 9% (табл. 1).

Відбулися значна переорієнтація в географічній структурі зовнішньої торгівлі. У 2013 році частка СНД становила 34%, країн Європи - 27%. На початок 2021 року частка країн СНД в структурі експорту нашої країни складає усього 10%.

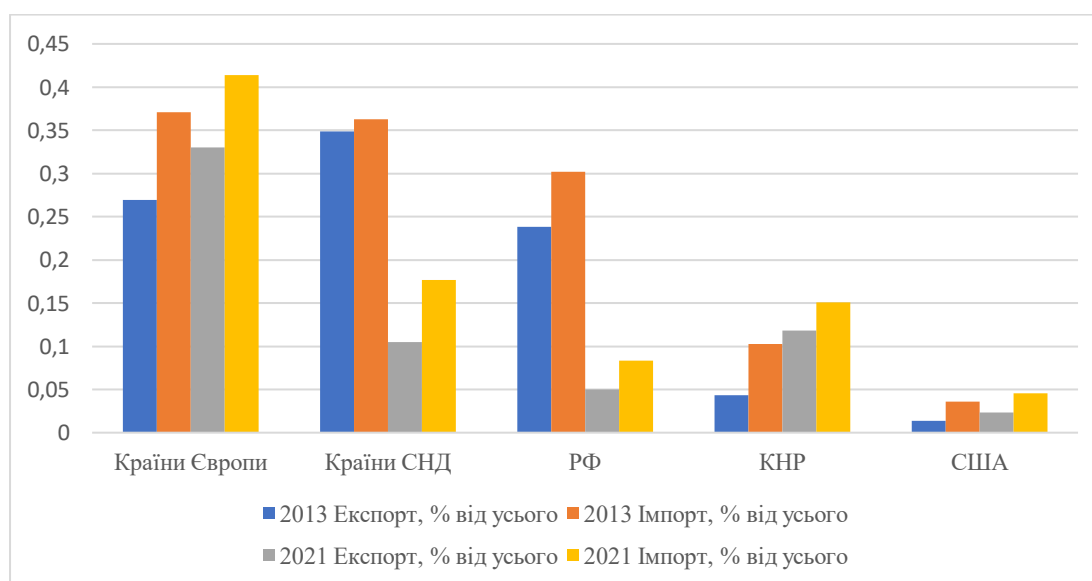
Для проведення успішних реформ, які будуть мати відчутний результат потрібен ресурс, в першу чергу для структурних реформ, для підтримки галузей економіки, які

дають значний мультиплікативний ефект, для розвитку соціальної сфери та інфраструктури. Проте, Україна, за даними Уряду, на сьогодні в умовах війни щомісяця втрачає 130 млрд. дол.

Таблиця 1

**Основні статті товарної структури зовнішньої торгівлі України  
у 2013 та 2021 рр. (побудовано за даними [2])**

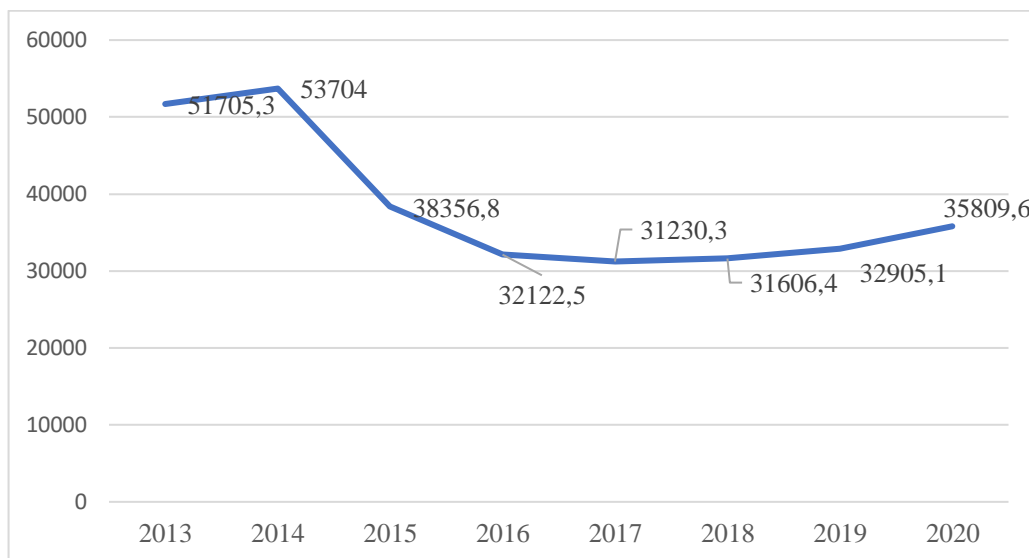
Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	2021		2013	
	у % до загального обсягу/% of the total volume	у % до загального обсягу/% of the total volume	у % до загального обсягу/% of the total volume	у % до загального обсягу/% of the total volume
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	2,0	2,2	1,7	2,5
II. Продукти рослинного походження	22,8	2,9	14,0	3,5
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	10,3	0,6	5,5	0,5
IV. Готові харчові продукти	5,6	4,9	5,6	4,2
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	23,5	6,0	27,8	6,5
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	7,7	19,5	11,0	16,2
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	1,0	10,4	5,3	7,7
XVIII. Прилади та апарати оптичні, фотографічні	0,3	2,1	0,5	1,4



**Рисунок 1 - Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами у 2013 та 2021 рр. (побудовано за даними [2])**

### *Зміни в інвестиційній привабливості*

До початку російської військової агресії проти України у 2014 році динаміка залучення прямих іноземних інвестицій була стабільно позитивною. На початок 2014 року в Україну було залучено 53 млрд. дол. Проте, з початку війни у 2014 році Україна втратила близько 18 млрд. дол. ПІІ.



**Рисунок 2 - Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку України, 2013-2021рр., млн. дол. (побудовано за даними [2])**

В той же час, реформи, які відбувались в Україні за останні 7 років, були спрямовані на покращення загальних умов для інвесторів, про що свідчить значне підвищення позицій України у рейтингу Doing Business - Україна покращила свої позиції у шести з десяти категорій, включаючи спрощення процесу підключення електроенергії, реєстрації власності та торгівлю через кордони.

3 жовтня 2013 року, коли Україна займала 112 місце, країна піднялась на 48 позицій. І наразі займає 64 місце в цьому рейтингу [3].

Очікується, що із завершення війни інвестиційна привабливість значно підвиситься через низку системних змін.

**Фінансові інструменти ЄС для країн-кандидатів.** Набуття статусу кандидата в члени країн ЄС відкриє для України нові можливості доступу до фінансових ресурсів, значення чого не можна переоцінити в умовах руйнування рф українських міст та сіл, житла населення, об'єктів інфраструктури нашої країни.

Раніше, коли в ЄС інтегрувалися країни Центральної та Східної Європи, фінансування підготовки цих країн до членства відбувалося через цілу низку програм та інструментів: PHARE, PHARE CBC, ISPA, SAPARD, CARDS.

Однак, з 2007 року Європейський Союз перейшов на єдиний передвступний інструмент фінансової допомоги - IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance), що спрямований на підтримку реформ шляхом надання фінансової та технічної допомоги. Вказаним інструментом можуть користуватись як кандидати на вступ до ЄС, так і потенційні кандидати.

Зараз, країни-бенефіціари користуються третьою версією IPA, що була затверджена 15 вересня 2021 року (однак має ретроспективну дію в часі та застосовується з 01 січня 2021 року) та розрахована на період з 2021 по 2027 роки.

Серед бенефіціарів даного фінансового інструменту є кандидати на вступ до Європейського Союзу, потенційні кандидати, а також Ісландія. Загальна сума видатків ІРА III складає близько 14,2 мільярдів євро. Його основна мета поділена на п'ять тематичних пріоритетів: (1) зміцнення верховенства права, демократії, захисту прав людини та основних свобод; (2) ефективне державне управління, включаючи сфери публічних закупівель та державної допомоги; (3) «зелена» повістка дня; (4) конкуренція та всеохоплююче економічне зростання, що включає зосередження уваги на малому середньому підприємстві та розвитку сільського господарства та сільських місцевостей; (5) територіальна і транскордонна співпраця [4].

Вказані вище напрямки були і залишаються актуальними і для України, тож отримання додаткового безповоротного фінансування для їх реформування абсолютно не завадить нашій державі.

Додатково, в рамках ІРА, для країн-кандидатів діє передвступна фінансова програма для розвитку сільського господарства та сільських місцевостей, що має абревіатуру IPARD. Тривалість вказаної програми є ідентичною тривалості ІРА III. Участь у такій програмі може бути корисною і для України з огляду на занедбаний стан значної кількості сіл та селищ [4].

Не виключено, що з огляду на умови, в яких Україна набуде статусу кандидата, для нашої держави будуть розроблені окремі механізми фінансової підтримки з акцентом на відновлення пошкодженої та знищеної інфраструктури.

Одним з таких інструментів може стати презентований в травні Європейською комісією проект Rebuild Ukraine, що спрямований на відбудову України після завершення війни, а також на підтримку економіки, ефективного державного управління та інтеграції з Європейським Союзом. Очевидно, що після повномасштабного військового вторгнення РФ, внаслідок якого руйнується або знищується значна кількість об'єктів інфраструктури, потреби України зросли в десятки разів.

Єврокомісія в своєму Комюніке від 18 травня 2022 року вже заявила, що планує свою майбутню діяльність з післявоєнного відновлення України за такими 4-ма напрямками:

- Відбудова країни, особливо її інфраструктури, сфери охорони здоров'я, освіти, зруйнованого житла, а також формування її енергетичної та цифрової стійкості у відповідності з новітньою європейською політикою та стандартами;
- Продовження модернізації держави та її інститутів для забезпечення якісного управління та поваги верховенства права, надання адміністративної підтримки та технічної допомоги, включаючи регіональний та місцевий рівень;
- Впровадження регуляторного та структурного порядку денного з метою поглиблення економічної та соціальної інтеграції України та її людей з ЄС;
- Підтримка відродження української економіки та суспільства через підвищення її економічної конкурентоспроможності, розширення зовнішньої торгівлі та стимулювання розвитку приватного сектору, а також забезпечення "зеленої" та цифрової трансформації економіки [4].

Відомо, що ЄС планує виділити понад 500 млрд. євро для відновлення України. Для порівняння можна у якості прикладу навести Туреччину, яка отримала найбільші обсяги фінансування від Інструменти допомоги перед вступом з 2014 по 2020 рік – 3,5 млрд. євро.

**Перспективи подальших кроків.** Наступним етапом після отримання кандидата на вступ до ЄС має бути рішення про початок процедури переговорів про вступ.

Проте, цей етап відкладено до моменту проведення Україною необхідних реформ, які було виділено в сім блоків:

- реформа Конституційного суду;
- продовження судової реформи (зокрема, в частині реформування Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів);
- боротьба з корупцією, включно з призначенням керівника Спеціальної антикорупційної прокуратури та Національного антикорупційного бюро;
- боротьба з відмиванням коштів (відповідність законодавства стандартам ФАТФ);
- втілення антиолігархічного закону;
- узгодження аудіовізуального законодавства з європейським;
- зміна законодавства про національні меншини.

Відповідно, нинішнє потенційне надання статусу кандидата не є остаточним і, у випадку надання, ЄС може скасувати його у разі, якщо Україна не досягне прогресу в реалізації визначеної «дорожньої карти». Єврокомісія наголосила, що проводитиме моніторинг імплементації вказаних реформ, а першу оцінку результатів буде надано в кінці 2022 року.

Звісно, що Держава має цілий арсенал інструментів політики, здатних стимулювати підприємницьку діяльність та генерувати мультиплікативний ефект в економіці:

- державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності;
- державно-приватне партнерство, насамперед в сфері інфраструктури;
- різні форми державної допомоги бізнесу на створення робочих місць;
- державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок;
- державне замовлення на закупівлю товарів та послуг;
- націоналізація системно важливого бізнесу, якому загрожує банкрутство;
- стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва [5].

Для реалізації вказаних заходів необхідно мати адекватний фінансовий ресурс. Значну частину коштів ми отримуємо з міжнародної допомоги.

План Уряду по відновленню України побудований на 9 ключових принципах [6]:

- повний доступ до ринків ЄС та Великої сімки;
- отримання статусу кандидата, а потім повноправне членство в ЄС;
- побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації. По більшості ліцензій та дозволів вже схвалений декларативний принцип для бізнесу;
- налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку. Уряд працює над розширенням їх пропускну здатності;
- перехід від експорту сировини до переробки в тих галузях, які дають найбільшу експортну виручку. В сільському господарстві та в металургії завдяки переробці можна буде досягнути її значного зростання.
- розвиток вітчизняного ВПК;
- самодостатність в енергетиці досягатиметься збільшенням видобування власного газу та розвитком атомної енергетики;
- кліматична модернізація;

- локалізація не менше 60%. У відновленні України будуть задіяні українські компанії та виробники. Це дасть поштовх економіці, створить нові робочі місця, поживавить підприємницьку активність.

За даними НАН України, найбільш перспективними галузями післявоєнного відновлення національної економіки на якісно новій інноваційній основі, що забезпечить відповідний рівень зайнятості, є [5]:

- атомна енергетика, в тому числі створення елементів ядерного паливного циклу з використанням покладів урану і цирконію;

- титанове, літєве та алюмінієве виробництво;
- чорна металургія;
- важке енергомашинобудування;
- фармацевтична промисловість та виробництво медичної техніки;
- новітні нафтохімічні виробництва виготовлення органічних продуктів;
- виробництво синтетичних рідких палив (бензин, дизельне пальне тощо);
- аграрна селекція та генетика.

Окрема увага має бути приділена питанням інформаційних систем та цифрової трансформації.

Загострення питань обороноздатності країни, охорони здоров'я, інклюзивного розвитку — потребують наявності розвинених національних наукових інституцій, здатних бути центрами спеціальних глибоких знань та генерувати адекватні відповіді на нові геополітичні виклики в контексті національних пріоритетів.

Складовими елементами цієї перебудови мають бути:

- формування та реалізація цілісної державної політики розвитку науки та стимулювання інновацій,
- інтеграція вітчизняного наукового сектора в процес відновлення поствоєнної економіки,
- запровадження європейських стандартів у сфері організації виконання та фінансування наукових досліджень,
- формування дослідницької та інноваційної інфраструктури — кластери, технопарки, інноваційні центри, науково-навчальні центри, центри комерціалізації інтелектуальної власності, регіональні центри науки та інновацій, венчурні фонди.

Угода про Асоціацію, яка виконана вже на 63% діятиме паралельно, але сам по собі цей документ не передбачав перспективи членства в ЄС. Тепер мова йде вже про значні перспективи більш інтенсивної співпраці у сфері енергетики, безпеки та оборони.

**Висновки.** Тож, після закінчення війни, статус кандидата в члени ЄС може стати поштовхом для залучення іноземних інвестицій в економіку України на її відбудову. Так, отримання статусу кандидата означає початок кардинальних змін і невідворотність реформування законодавства для приведення його у відповідність із законодавством Європейського союзу. В такому випадку умови ведення бізнесу будуть більш звичними та зрозумілими для іноземних інвесторів, в першу чергу з тих держав, що вже входять до Європейського союзу.

Кандидатський статус для України означає насамперед економічну співпрацю на якісно новому рівні. Мова йде про можливість отримання доступу до спеціальних фондів ЄС, які підуть на відновлення української інфраструктури, постраждалої від війни. Додаткова фінансова допомога дасть змогу сприяти покращенню соціально-економічної ситуації в країні.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Історія становлення відносин Україна-ЄС. URL: <https://minjust.gov.ua/m/istoriya-stanovlennya-vidnosin-ukraina-es>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
3. Economy Profile of Ukraine Doing Business 2020 Indicators. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>
4. Богдан Т. Статус кандидата на вступ до ЄС: економічні та фінансові переваги. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/28/688638/>
5. Данилишин Б. Яка частка держави в економіці потрібна Україні. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/07/15/689200/>
6. Влада підготувала план економічного відновлення України. URL: <https://finclub.net/ua/news/op-ta-uriad-predstavlyly-plan-ekonomichnoho-vidnovlennia-ukrainy.html>

### REFERENCES

1. Istoriia stanovlennia vidnosyn Ukraina-YeS.. URL: <https://minjust.gov.ua/m/istoriya-stanovlennya-vidnosin-ukraina-es>
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
3. Economy Profile of Ukraine Doing Business 2020 Indicators. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>
4. Bohdan T. Status kandydata na vstup do YeS: ekonomichni ta finansovi perevahy. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/28/688638/>
5. Danylyshyn B. Yaka chastka derzhavy v ekonomitsi potribna Ukraini. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/07/15/689200/>
6. Vlada pidhotuvala plan ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy. URL: <https://finclub.net/ua/news/op-ta-uriad-predstavlyly-plan-ekonomichnoho-vidnovlennia-ukrainy.html>



DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.3

УДК 331.122

JEL: R10, R58

**Ситник Л.С.,**

д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

ДонНУ імені Василя Стуса, м. Вінниця

e-mail: l.sytnik@donnu.edu.ua

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ І НАПРЯМИ ВІДРОДЖЕННЯ СТАРОПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ СХІДНОЇ УКРАЇНИ**

*У статті проведено аналіз особливостей розвитку економіки Донецької і Луганської областей до повномасштабної війни РФ з Україною. Розглянуто проблеми розвитку старопромислових регіонів Донбасу на основі статистичного аналізу та сучасних підходів до реформування таких територій. Через неоднакові масштаби окупації економічного потенціалу на основі аналізу динаміки макроекономічних показників, структури економіки та інвестицій доведено, що Донецька область зберігає основні напрями розвитку попереднього періоду. Натомість підконтрольна уряду частина Луганської області перетворилася на аграрно-індустріальний район. Відродження старопромислових регіонів Донбасу та їх реінтеграція має базуватися на реальній реіндустріалізації та постіндустріалізації, включати реалізацію заходів зміни галузевої структури, розвитку реального сектору економіки, вирішення екологічних проблем, підвищення рівня життя населення. Для Луганської області необхідно подолання регіональних диспропорцій та реінтеграція території на нових економічних зв'язках.*

**Ключові слова:** старопромислові регіони, реіндустріалізація, постіндустріалізація, відродження економіки, реінтеграція територій.

Табл. – 5. Літ. – 6.

**Sytnyk L.,**

Doctor of Economic Sciences,

Professor of the Department of Management and Behavioral Economics,

Vasyl Stus Donetsk National University

e-mail: l.sytnik@donnu.edu.ua

## **FEATURES OF DEVELOPMENT AND DIRECTION OF REVIVAL OF THE OLD INDUSTRIAL REGIONS OF EASTERN UKRAINE**

*The article analyzes the features of the development of the economy of Donetsk and Luhansk regions in the period from 2013 to the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine. The problems of development of the old industrial regions of Donbass are considered on the basis of statistical analysis and modern approaches to reforming such territories. Based on the analysis of the dynamics of macroeconomic indicators, the structure*



*of the economy and investments, it is shown that due to the unequal scale of the loss of economic potential due to the Russian occupation of part of the Donbass, the Donetsk region retains the main directions of development of the previous period. At the same time, the part of the Luhansk region controlled by the government of Ukraine has turned into an agrarian-industrial region. The revival of the old industrial regions of Donbass and the reintegration of their territories should be based on real reindustrialization and post-industrialization, include the implementation of measures to change the sectoral structure, develop the real sector of the economy, and resolve environmental problems. Luhansk region needs to overcome regional disproportions and reintegrate on a new economic basis.*

**Keywords:** *old industrial region, reindustrialization, post-industrialization, economic revival, reintegration of territories.*

Tab. – 5. Ref. – 6.

**Актуальність теми і постановка проблеми.** Для України надзвичайно актуальною темою є дослідження проблемних регіонів (регіонів з особливими проблемами соціально-економічного розвитку), адже в Україні проблемними є майже всі регіони, в яких темпи спаду виробництва, погіршення рівня життя населення, безробіття, рівень економічної безпеки перевищують допустимі норми. Відмінність полягає лише в характері та рівні існуючих проблем.

У Державній стратегії регіонального розвитку на період 2020 – 2027 рр. [1] території з особливими проблемами розвитку визначено як території, що потребують державної підтримки. Це гірські території Українських Карпат, узбережжя Чорного та Азовського морів, зона впливу міжнародних транспортних коридорів, прикордонні регіони, прикордонні території у несприятливих умовах, природно-заповідні території, міські агломерації, центри економічного зростання, монофункціональні міста, сільські поселення у несприятливих умовах. До їх переліку науковці додають слаборозвинуті (відсталі), депресивні регіони, регіони кризового стану, зони екологічного лиха, території з екстремальними природними умовами. Одним із типів депресивних регіонів є старопромислові регіони, які представляють інтерес з соціально-економічної та політичної точки зору. Вони зазвичай мають значний економічний потенціал і концентрують виробничі потужності та населення. В умовах війни цей потенціал руйнується. Кількість таких регіонів у світі останнім часом збільшується, особливо за рахунок країн з трансформаційною економікою, що привертає увагу науковців до визначення причин їхнього виникнення, типових рис, особливостей розвитку та пошуку прийнятних шляхів розв'язання їхніх проблем. У наявних наукових доробках неповною мірою знайшли відображення сучасні погляди науковців щодо системного підходу до розроблення програм, механізмів та інструментів відродження старопромислових регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як важливі об'єкти державної регіональної політики старопромислові регіони активно досліджуються зарубіжними вченими: М. Steiner, R. Boschma, C. Treado, P. Dzurka. Серед українських науковців відомі праці економістів-географів: Л.Г. Руденка, Г.П. Підгрушного, І.В. Гукалової, М.О. Барановського, І.Г. Мельник [2,3]. Теоретичні засади відновлення розвитку старопромислових регіонів наведені у роботах М.Г. Чумаченка, В.М. Геєця, В.К. Симоненка, М.І. Долішнього, С.І. Дорогунцева. Визначенню сутності та змісту старопромислових регіонів присвячено праці О. Снігової, В. Устименка, В. Гришка, В. Ляшенка, Л. Беззубка.

Попри те, що дослідження старопромислових регіонів ведуться багато років, досі немає єдиного трактування цього поняття. Зазвичай під старопромисловим регіоном розуміють промислово розвинену територію, економічний потенціал якої сформувався в попередні технологічні уклади і характеризується ознаками старіння та інертності, нездатністю реагувати на нове середовище, домінуванням великих промислових застарілих виробництв, гострими соціальними та екологічними проблемами, і потребує структурної трансформації виробництва, державної підтримки та гарантій.

Окрім технологічної причини формування старопромислових регіонів, науковці виокремлюють інституційну складову. Наприклад: О. Снігова наполягає на врахуванні суспільно-політичних та інституційних процесів при дослідженні механізмів деградації старопромислових регіонів Донбасу [4]. Група науковців Інституту економіки промисловості стверджує, що вагомою причиною занепаду регіонів Донбасу є формування в ході історичного розвитку специфічного регіонального соціуму, русифікованого та ідеологізованого радянськими нормами [5, с. 8]. Стратегії розвитку регіонів Донбасу від середини 1990-х років не дали бажаних результатів. Серед причин цього є: відсутність єдиного бачення шляхів відновлення старопромислових регіонів, надмірний вплив олігархічних структур, відновлення «старих» виробництв на новій технологічній основі. Стратегії регіонального розвитку областей Донбасу на період до 2027 р. також не містять нових підходів до вирішення проблем старопромислових регіонів, і не зрозуміло, які види економічної діяльності визначені пріоритетними. Стратегія економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 р. ґрунтується на ідеях Національної економічної стратегії і передбачає, зокрема, удосконалення інституційно-фінансових інструментів, створення сприятливого бізнес-клімату, розвиток реального сектору економіки, індустріалізацію на інноваційній основі, застосування спеціальних інструментів економічного, правового та організаційного характеру. Однак, в цьому стратегічному документі немає чітких формулювань щодо пріоритетних видів економічної діяльності, відсутній механізм їх обґрунтування.

Проблема старопромислових регіонів є багатофункціональною та багатоаспектною системою. Це питання класифікації і типології депресивних і старопромислових регіонів, визначення завдань державної регіональної політики і механізмів відродження розвитку. Кожен регіон має свої проблеми, тому необхідний диференційований підхід до вирішення існуючих проблем регіонів, виокремлення типових ознак за класифікаційними групами регіонів.

**Метою дослідження** є виявлення змін у структурі економіки старопромислових регіонів Донбасу після 2014 р. та відповідності наявних стратегій їх розвитку сучасним засадам ревіталізації регіонів, пошук механізмів їх відродження.

**Виклад основного матеріалу.** Донецька та Луганська області впродовж багатьох років відігравали вагомий роль в економічному житті України. У цих областях був сформований потужний індустріально-агартний господарський комплекс з перевагою в розвитку важкої промисловості (вугільна, металургійна, важке машинобудування, енергетична, хімічна галузі). Галузі спеціалізації мали міжрегіональне та міжнародне значення. Регіони площею 8,8 % території країни виробляли 25 % промислової і 8 % сільськогосподарської продукції, чверть загального експорту України.

Російська окупація частини території Донбасу (у 2014 р. – 1/3 його площі, у 2022 р. – 3/4 площі) призвела до масштабного руйнування економіки цього регіону, припинення діяльності промислових підприємств, затоплення шахт, забруднення підземних вод, погіршення питної води, просідання ґрунтів, погіршення демографічної

ситуації, значних людських втрат. Негативні тренди зменшили значущість цих регіонів в економіці України (табл. 1).

Таблиця 1

**Роль в Україні Донецької та Луганської областей за основними економічними показниками у 2020 р., % рівня по Україні**

Область	Валовий регіональний продукт	Кількість підприємств	Капітальні інвестиції	Населення	Власні доходи місцевих бюджетів
Донецька	5,2	3,4	5,2	4,0	5,0
Луганська	1,0	1,2	0,6	1,9	1,0

Джерело: складено автором за даними Стратегії економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 р.

За кількістю населення Донецька область опустилася з 3 на 21 місце, а Луганська – з 10 на останнє. Протягом 2014 – 2020 рр. Донецька обл. виробляла у середньому 6 % ВВП, а у Луганській області виробляється лише 1 % ВВП України. Розміри ВРП Донецької області упродовж 2013 – 2020 рр. зменшилася удвічі, а Луганської – у 3,6 рази (табл. 2).

Таблиця 2

**Частка Донецької і Луганської областей в Україні за макроекономічними показниками, %.**

показники роки	Донецька область			Луганська область		
	ВРП	ВДВ	Експорт товарів	ВРП	ВДВ	Експорт товарів
2013	10,8	10,3	19,6	3,6	3,5	5,6
2014	7,6	7,1	15,6	2,0	1,9	3,5
2015	5,8	5,3	9,7	1,2	1,2	0,7
2016	5,8	5,3	9,4	1,3	1,3	1,2
2017	5,6	5,1	10,2	1,0	1,0	0,5
2018	5,4	5,0	10,2	1,0	1,0	0,4
2019	5,2	5,0	9,2	1,0	1,0	0,3
2020	5,1	4,9	8,0	1,0	1,0	0,2

Джерело: розраховано автором за даними: Статистичний щорічник «Регіони України, 2020», а також Статистичний збірник «Валовий регіональний продукт у 2017 році» (Київ, 2019).

У 2019 р. Донецька область посідала 6 місце в країні за величиною ВРП, а Луганська – останнє, 24 місце серед областей. Для порівняння: у 2011 р. Донецька область була на другому місці після м. Києва, Луганська область посідала 7 місце. Спадна тенденція притаманна для валової доданої вартості та експорту товарів, сталося зменшення їхньої частки по Донецькій області більше ніж удвічі, по Луганській області – у 3,5 рази по ВДВ, а по експорту – у 28 разів.

У структурі економіки сталися зміни. У Донецькій області за 2013 – 2018 рр. частка реального сектору у ВДВ зросла з 45 до 61,2 %, у 2019 р. зниження склало 2,8 %. Зростання реального сектору зумовлено окупацією міст, де був розвинутий сектор послуг. У Луганській області суттєві зміни сталися в структурі реального сектору: частка сільського господарства зросла з 6,9 до 19,6 %, а переробної промисловості знизилася з 20,9 до 9,4 % (табл. 3).

Таблиця 3

## Структура ВДВ областей Донбасу, %

Сектори економіки та види економічної діяльності	Донецька область					Луганська область				
	2013	2014	2015	2018	2019	2013	2014	2015	2018	2019
Первинний сектор, у т.ч.:	17,6	18,3	22,1	28,0	27,8	20,4	19,3	36,0	24,2	21,6
сільське, лісове та рибне господарство	4,6	7,6	8,0	6,2	6,2	6,9	11,6	20,5	21,7	19,6
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	13,0	10,8	14,1	21,8	21,6	13,5	7,7	15,5	2,5	2,0
Вторинний сектор, у т.ч.:	27,4	29,8	29,9	33,2	30,6	28,3	36,4	17,5	19,3	17,6
переробна промисловість	18,8	20,8	23,1	25,7	23,4	20,9	18,1	13,4	9,3	9,4
Реальний сектор економіки	45,0	48,1	52,0	61,2	58,4	48,7	55,7	53,5	43,5	39,2
Третинний сектор (сектор послуг)	55,0	51,9	48,0	38,8	41,6	51,3	54,3	46,5	56,5	60,8

Джерело: Розраховано автором за даними: Статистичний щорічник «Регіони України, 2020», а також Статистичний збірник «Валовий регіональний продукт у 2017 році» (Київ, 2019).

Окупація і війна зумовили зростання в Донецькій області частки виробництв, які свого часу були ядром формування цього старопромислового регіону (добувна промисловість, металургія, виробництво коксу та нафтопродуктів) з 56, 8 до 72,4 %. Зміни в структурі промислового виробництва Луганської області є більш радикальними та різновекторними. Частка добувної промисловості різко впала з 17,7 до 5,2 %, металургійного виробництва з 25,5 до 0,8 %, виробництва коксу та продуктів нафтопереробки з 7,7 до 0 %.

Натомість зросла частка виробництва хімічних речовин і хімічних товарів, машинобудування, виробництва і постачання електроенергії, виготовлення виробів з деревини, паперу. Посилення їхньої ролі сталося не завдяки просуванню інноваційних видів діяльності, а внаслідок окупації індустріального ядра Луганської області і, відповідно, випадіння певних виробництв із загальноукраїнської статистики.

Про погіршення якісних параметрів промисловості за 2018 – 2020 рр. свідчить зниження інноваційно активних підприємств. У 2018 р. тільки 23 промислових підприємства Донецької області та 5 підприємств Луганської області належали до категорії інноваційно-активних (табл. 4).

Особливо погіршення стосується кількості підприємств, що здійснювали наукові дослідження та розробки власними силами. Частка реалізованої інноваційної промислової продукції у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств регіону у 2018 р. складала лише 0,3 % і по Донецькій області, і по Луганській області.

На негативну траєкторію розвитку Донбасу вказує збільшення у валовій продукції частки проміжного продукту та сировинної складової і скорочення частки продукції з високою доданою вартістю. Посилення сировинної орієнтації економіки регіону зменшує потребу в послугах науково-технічних кадрів, зростанню екологічних ризиків.

Сировинний характер розвитку підтримується державою через відсутність реалізації комплексної системної регіональної політики, повільну структурну трансформацію.

Таблиця 4

## Інноваційна активність промислових підприємств

Показники	Донецька обл.			Луганська обл.		
	2018 р.	2019	2020	2018	2019	2020
Кількість інноваційно-активних промислових підприємств, од.	23	27	24	5	11	10
З них кількість підприємств, які здійснювали наукові дослідження та розробки власними силами	12	5	8	2	1	2
Частка реалізованої інноваційної промислової продукції у загальному обсягу реалізованої продукції промислових підприємств регіону, %	0,3	5,2	6,3	0,3	3,0	4,6
Частка регіональних витрат на інновації промислових підприємств, % у загальних витратах на інновації промислових підприємств України	5,9	9,8	9,7	0,7	0,8	0,2
Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок, %	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2

Джерело: розраховано автором за даними: Статистичний щорічник «Регіони України, 2020».

Інноваційний шлях розвитку стикається з браком інвестицій та висококваліфікованих фахівців на тлі зростання кількості дипломованих фахівців з вищою освітою, які не отримують якісної практичної підготовки на нових високотехнологічних виробництвах. Хоча переміщені навчальні заклади відновлюють свою діяльність, проте їх матеріально-технічна база майже повністю втрачена.

У Концепції науково-технічного розвитку України ще на початку 2000-х рр. відзначалося, що якість підготовки науково-технічних кадрів в Україні зможе забезпечити підготовку критичної кількості фахівців, які будуть здатні лише розуміти світові процеси технічного прогресу.

Зміни відбулися і в промисловості регіонів Донбасу. Найбільше падіння виробництва промислової продукції спостерігалось у 2014 – 2015 рр. (табл. 5).

Таблиця 5

## Динаміка показників розвитку промисловості регіонів Донбасу

Показники	Роки					
	2013	2014	2015	2018	2019	2020
Донецька область						
Обсяги реалізованої промислової продукції, млрд. грн.	220,6	181,4	190,7	323,0	294,8	262,8
Частка від загальнодержавного показника, %	16,3	12,7	10,7	10,6	9,8	8,1
Індекси обсягів реалізованої промислової продукції, % до попереднього року	93,3	98,5	65,4	102,6	100,6	96,6

Луганська область						
Обсяги реалізованої промислової продукції, млрд. грн.	72,7	39,4	23,9	24,1	23,7	21,8
Частка від загальнодержавного показника, %	5,4	2,8	1,3	0,8	0,8	0,8
Індекси обсягів реалізованої промислової продукції, % до попереднього року	91,1	58,0	34,0	83,0	96,0	93,4

Джерело: розраховано автором за даними: Статистичний щорічник «Регіони України, 2020», а також Статистичний збірник «Валовий регіональний продукт у 2017 році» (Київ, 2019).

Частка Донецької області в обсягах реалізованої промислової продукції зменшилася удвічі, з 16,3 до 8,1 %, проте регіон зберігає 3 місце в рейтингу виробників промислової продукції в Україні. Частка Луганської області в обсягах реалізованої продукції скоротилася з 5,4 до 0,8 %. У 2020 р. область посідала лише 23 місце (на 24, останньому місці – Чернівецька обл.) серед регіонів країни. Зросла значущість базових видів діяльності (добувна промисловість, металургія, виробництво коксу та нафтопродуктів).

Окрім наведених проблем, наслідком окупації та воєнних дій у регіонах Донбасу стали велика кількість внутрішньо переміщених осіб, безробіття, суттєве падіння життя населення, загострення екологічних проблем.

**Висновки.** Донецька та Луганська області – складний старопромисловий регіон, що потребує модернізації з метою формування сучасної економіки на основі інноваційної моделі розвитку, сталого розвитку територіальних громад, стимулювання підприємницької діяльності, зміцнення міжрегіональних зв'язків. В Донецькій області упродовж 2014 – 2020 рр. збереглися основні тенденції довоєнного розвитку і статус старопромислового регіону. Луганська область втратила ознаки старопромислового регіону і перетворилася на аграрно-індустріальний регіон. Відродження економіки Донбасу має базуватися на реальній реіндустріалізації та постіндустріалізації, розвитку людського капіталу, формуванні сприятливого інвестиційного клімату.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Державної стратегії розвитку на 2021 – 2027 рр.: Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-n#Text>.
2. Руденко Л.Г. Підгрушний Г.П., Гукалова І.В. Старопромислові регіони України: пошук стратегії збалансованого розвитку. *Український географічний журнал*. 2002. № 1. С. 4 – 13.
3. Мельник І.Г. Старопромислові райони: типологічні риси і класифікація. Суспільно-, фізико-географічні та геоекологічні проблеми старопромислових районів: матеріали наук.-практ. конф. Луганськ. 2011. С. 17 – 22.
4. Снігова О. Можливості формування постіндустріальних конкурентних переваг старопромислових регіонів України. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 39 – 51.
5. Амоша О.І., Новікова О.Ф., Антонюк В.П. та ін. Проект концепції державної цільової програми з відновлення та розбудови миру у східних регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1 (43). С. 4 – 15.



6. Стратегія економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 р.: Розпорядження КМУ від 18.08.2021 р. № 1078-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1078-2021-p#Text>.

#### REFERENCES

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rozvytku na 2021 – 2027 rr.: Postanova KМУ vid 05.08.2020 r. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-n#Text>.
2. Rudenko, L.H. Pidhrushnyi, H.P., Hukalova, I.V. (2002). Staropromyslovi rehiony Ukrainy: poshuk stratehii zbalansovanoho rozvytku. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, 1, 4 – 13.
3. Melnyk, I.H. (2011). Staropromyslovi raiony: typolohichni rysy i klasyfikatsiia. Suspilno-, fizyko-heohrafichni ta heoekolohichni problemy staropromyslovykh raioniv: materialy nauk.-prakt. konf. Luhansk, 17 – 22.
4. Snihova, O. (2017). Mozhlyvosti formuvannia postindustrialnykh konkurentnykh perevah staropromyslovykh rehioniv Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1 (47), 39 – 51.
5. Amosha, O.I, Novikova, O.F., Antoniuk, V.P. ta in. (2016). Proekt kontseptsii derzhavnoi tsilovoi prohramy z vidnovlennia ta rozbudovy myru u skhidnykh rehionakh Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1 (43), 4 – 15.
6. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Donetskoi ta Luhanskoi oblasti na period do 2030 r.: Rozporiadzhennia KМУ vid 18.08.2021 r. № 1078-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1078-2021-p#Text>.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.4

UDC 330.34-048.35(519.5):221.7

JEL: N15, N35, N45, O20, O38, O53, P11

**Kistersky L.,**

Dr. Sci. (Econ.),

Professor at the Chair of International Economic Relations

Vasil' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-5993-763X

e-mail: l.kistersky@iprgroup.info

**Orekhova T.,**

Dr. Sci. (Econ.), Professor,

Dean, Faculty of Economics,

Vasil' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0003-3650-5935

e-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua

## **UKRAINE – SOUTH KOREA: ECONOMIC COOPERATION POTENTIAL**

*Analysis of the reasons and circumstances of the unprecedented growth of the South Korean economic and social indicators during modern times, phenomenal achievements of the country in various spheres of life and wellbeing of people are contained. Possibilities for transition countries, like Ukraine, to make use of the experience of the republic of Korea and other Asian countries for a catch-up economic and political modernization are outlined. Given Confucian Korea outstanding performance during the life of one generation and geostrategic similarity with Ukraine, expediency of using positive experience of this country fully or at least partially in attaining the priority goals of Ukraine's reform strategy is grounded. Reform priorities include restoring the country's good governance system, decentralization, abolishing monopolies, fighting corruption at all levels, effectively reforming the judiciary and solving other important problems as was done in South Korea. Just like Korea, it is advisable for Ukraine to focus on the development of the country, adapting and creatively integrating the most competitive values and management technologies of the Confucian East and the liberal West.*

**Keywords:** South Korea, economic modernization, aid flows, Confucian traditions, state regulation, finance mobilization, investment opportunities; governance, Korean New Deal, Ukraine.

Ref. - 24



**Кістерський Л.Л.,**

доктор економічних наук,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0001-5993-763X  
e-mail: l.kistersky@iprgroup.info

**Орєхова Т.В.,**

доктор економічних наук,  
професор, декан, економічний факультет,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0003-3650-5935  
e-mail: t.oriekhova@donnu.edu.ua

## **УКРАЇНА-ПІВДЕННА КОРЕЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІЧНОЇ КООПЕРАЦІЇ**

*Стаття містить аналіз причин і обставин безпрецедентного зростання південнокорейських економічних й соціальних показників, феноменальних досягнень країни в різних сферах життя і добробуту людей. Окреслено можливості для країн з перехідною економікою, як Україна, використати досвід Республіки Корея та інших країн Азії для наздоганяючої економічної та політичної модернізації. Враховуючи видатні показники конфуціанської Кореї за життя одного покоління та геостратегічну схожість з Україною, обґрунтовується доцільність повного або принаймні часткового використання позитивного досвіду цієї країни у досягненні пріоритетних цілей стратегії реформування України. Пріоритети реформ включають відновлення системи належного управління в країні, децентралізацію, скасування монополій, боротьбу з корупцією на всіх рівнях, ефективне реформування судової системи та вирішення інших важливих проблем, як це було зроблено в Південній Кореї. Так само, як і Кореї, Україні доцільно зосередитися на розвитку країни, адаптуючи та творчо інтегруючи найбільш конкурентоспроможні цінності та технології менеджменту конфуціанського Сходу та ліберального Заходу.*

**Ключові слова:** *Південна Корея, економічна модернізація, потоки допомоги, конфуціанські традиції, державне регулювання, мобілізація фінансів, інвестиційні можливості; урядування, Корейський новий курс, Україна.*

Літ. - 24

The basic goal of the article is to analyze main reasons, circumstances, and ways of South Korean phenomenal achievements in various spheres of life. The article pays emphasizes on a number of similarities in geostrategic features of Ukraine and Korea and suggests some proposals how to use Ukraine's significant potential for implementing ambitious development goals.

### **Introduction**

Taking into account the impressive successes of South Korea both on the internal and external markets, it is quite natural that Ukraine is interested in intensifying all-round trade and economic cooperation with this country. Diplomatic relations between Ukraine and South

Korea began in 1992. Since then, interstate cooperation has been developing steadily for many years.

The Confucianism-based model of development could smooth out the existing contradictions in many countries and their unions. At the European Union (EU) level, this model would help overcome the acute political and economic crises that are undermining this unique integration partnership. Some EU members in recent years have selfishly put their individual interests above the collective interests of the Union, and liberal relations only stimulate the growth of the number of selfish countries, endangering the very existence of the EU.

Considering the problem of realizing the potential of Ukrainian-Korean cooperation, it is necessary, first of all, to highlight the conditions under which this will become possible in the foreseeable future. The development of the Korean economy is usually divided into three major stages: import substitution (1953-1961), export orientation (1962-1972), industrialization (1973-1979), and each of the stages was heavily oriented on the inflow of foreign capital. In fact, President Park Chung Hee encouraged foreign capital inflow by all available legal measures from all geographical venues. Given the acute shortage of financial resources in the country, he adhered to a purely pragmatic position in attracting foreign capital and considered the usefulness of the attracted resources for the Korean economy as the main criterion. "Nonetheless, welcoming foreign capital did not mean lifting regulatory measures. On the contrary, Park put in place a diverse array of restrictions and regulations, particularly on foreign direct investment, in order to nurture the chaebol into national champions and harness foreign capital for Park's goals of economic independence" [1, p. 127].

The Republic of Korea is of special interest to Ukraine. In terms of geopolitical parameters, Ukraine and the Republic of Korea are pivot states — for Eastern Europe and East Asia, respectively — which have such assets of military, economic and «soft power» that are of strategic interest to major world actors.

At the same time, beyond the intra-Korean conflict, the Republic of Korea is sandwiched on a relatively small peninsula between three giants with their geopolitical ambitions — the Chinese, Japanese and Russian Empires or their successors. Only after the Second World War was there a great power — the United States, which became the guarantor of military security and peace on the Korean Peninsula.

At the same time, the Republic of Korea has managed to overcome the devastating effects of war, poverty, and corruption and has built one of the world's most industrialized and innovative economies in a short historical period. Today, Ukraine faces similar challenges, so the South Korean experience of economic modernization and development is important and relevant for Ukraine [4, p. 44].

#### **Modernization and development under tough state regulation**

In 2013 the General Conference of UNIDO has adopted a fundamental document regarding the importance of industrialization as a basis for economic development – a new Lima Declaration that specified the Organization's development priorities for the coming years, placing special emphasis on inclusive and sustainable industrial development [5]. It is interesting to note that the document has been adopted exactly when the Secretary General of the UN was Ban Ki-Moon - a South Korean politician and diplomat who served as the eighth Secretary-General of the United Nations from January 2007 to December 2016. Commenting on the Lima 2013 Declaration, Ban Ki-Moon said that "The Lima Declaration will create the foundation for the coming decades of UNIDO's important work as the central agency in the United Nations for all matters related to industrialization" [6].

In practice, the success of industrialization and modernization processes largely depends on the chosen model of public policy and the subsequent consistency of its implementation. The authors of the Declaration perfectly understood that each country can choose its own path of industrialization and subsequent modernization based on the available technological processes and reflected this in the document. “We recognize the diversity of ways towards sustainable development and in this regard recall that each country has the primary responsibility for its own development and the right to determine its own development paths and appropriate strategies” [7, Para. 11].

World practice confirms that blind copying of someone else's experience does not lead to the expected results of the original. Friedrich Nietzsche framed this thought in an original form inherent only to him, advising not to blindly repeat what has already been done by others. “Seeing things as similar and making things the same is the sign of weak eyes” [8, p. 163]. However, creative adaptation of the already successful things, taking into account the realities of the country of would-be use, has a positive effect. However, what always remain unchanged are high ethical principles, as confirmed by the thousand-year history of Confucian teaching basis.

Among the many models of industrialization, the most common in world practice, according to UNCTAD, are the two most typical, the differences between which lie in the degree of correlation between structural and fundamental factors and implementation mechanisms. In addition, the socio-economic conditions of the countries of implementation are taken into account as important dominating factors. UNCTAD singles out the catch-up industrialization and the stalled industrialization as the two types of industrialization in developing countries. In the first case, the result is a rapid catch-up development of countries with a reduction or elimination of their lag behind the most industrialized countries; and in the second - the conservation and even an increase in the gap in productivity and income from the most developed countries [9, pp. 77-81].

In practice, few countries have succeeded in implementing the catch-up industrialization model. In this series, South Korea has achieved the most impressive successes, having managed to move from low-tech to high-tech production in a short time. In this process, the country's authorities provided targeted and effective support to national producers at all stages of production transformation based on advanced technologies: abundant lending to high-tech producers on preferential terms, export promotion, all kinds of support for the development of companies based on R&D, provision of special tax incentives for investors, purchasing power support for internal consumers to develop the domestic market, etc.

Separately, it should be noted the state support for science and education at the university level, which accelerated the creation of new types of goods based on advanced technologies. This, in turn, allowed South Korean companies to significantly expand their export structure and strengthen their presence in the world markets for high-tech products. In parallel with the focus on high-tech exports, growing domestic demand and the related changes in income distribution as a result of increased labor productivity also played a critical role in the rise of South Korea. This allowed the creation of mass production of industrial goods for the domestic market and became an important factor in sustainable and long-term economic growth.

In this series of South Korea's achievements, attention is drawn to the fact that reforms in the country began in the early 1960s and were highly successful under the tough dictatorship of Park Chung Hee, which has been replaced by democratic forms of governance two decades later. Among the successful countries of the Confucian region, China should also be singled out, since it was and remains to this day the tough dictatorship of the Communist

Party, which, under its leadership and control, began to develop the economy in the late 1970s.

In this respect, the authors fully share the opinion of a leading Ukrainian scholar Yuriy Kindzerskyi that, "...citing the example of the Republic of Korea and China, we do not call for the need to introduce a dictatorship in Ukraine. We are talking about stating the indisputable fact of how the political elite through the dictatorship was able to build a modern developed high-tech economy" [10, p. 15]. Indeed, in the above examples of South Korea and China, we are talking about specific responsible people who have assumed full executive power and heavy responsibility for the results of their governance.

#### **Global competitiveness dynamics**

The Republic of Korea does not have many natural resources, but it has important intellectual arsenal and has been utilizing it effectively. Since the 1960s, the country's leadership has been purposefully developing critical sectors of the national industry. For example, if before that such firms as Samsung and Hyundai were not large companies, now they are known all over the world. In the same way, South Korea has developed and modernized a number of important industries - automotive, shipbuilding, electronics, etc. Today, these South Korean industries compete successfully in world markets.

Successful modernization of the South Korean economy over the past quarter century has propelled the country even higher in the tightly compressed global competitiveness ranking where Japan has been one of the leaders in the ranking. Japan has long been considered almost the country's benchmark in terms of competitiveness and other economic indicators.

The Lausanne International Institute for Management Development has published data comparing the dynamics of some economic indicators between South Korea and Japan, including Index of Global Competitiveness. The numbers showed that Japan dropped from 4th to 34th place in the global competitiveness rankings between 1995 and 2020, while South Korea overtook it, moving up from 26th to 23rd over the same period.

In 2018, South Korea also overtook Japan in such an important indicator as the current gross domestic product (GDP) per capita, based on purchasing power parity (an indicator of national purchasing power that reflects inflation and the level of the country's exchange rate); so, in Japan this figure was \$ 42,725, and in Korea - \$ 43,000.

In addition to the above mentioned impressive domestic indicators, Korea has achieved significant success in external indicators. So, if in 1990 the export and import of South Korea accounted for 24% and 31% of the same indicators of Japan, then in 2020 they increased to 80% and 74%, respectively [32].

However, the growth of the most important economic indicators in comparison with one of the traditionally leading economies of the Asian region and of the world does not at all reassure the representatives of the Korean industry. For example, the director of the International Relations Department of the Korean Federation of Industry said that there is still a lag in investment opportunities and competitiveness in the sphere of science and technology. To bridge these gaps, strategic support for R&D of South Korean industrial enterprises will be strengthened [33].

#### **Challenge for Ukraine's Governance**

An outstanding Ukrainian economist Valeriy Heyets attributes the creation of conditions for accelerated economic and social modernization to the basic economic and political interests of Ukraine [11, p. 287].

Unfortunately, the past 30 years of the formation and development of the Ukrainian state have revealed the unhappy phenomenon of an "economic miracle on the contrary" - a

kind of “irrepressible movement from missiles to plowshares,” according to the figurative expression of the Ukrainian publicist Stas Kosarenko, “which has become a unique phenomenon in world practice” [12]. Alas, but Ukraine remained the only economy in the world that demonstrated in 1990-2020 negative economic growth, i.e. falling real GDP. In 2020, Ukraine’s GDP (constant 2015 US \$), according to the World Bank, accounted for 60.6% of the 1990 level [13].

The problem of increasing the efficiency of managing the country's economy has been on the surface literally from the first days of Ukraine's acquisition of sovereignty thirty years ago. From time to time scientists tried to draw the country leaders’ attention to the need for real reforms of the management system. However, this issue has never been an agenda point at the highest level.

Reform of the public administration sector has been of principal importance in the market transformation period. Among the reasons that lead to deep economic crisis in Ukraine one can name the extremely complicated bureaucratic apparatus, which serves, primarily, for realization of politicians’ personal interests. The Cabinet of Ministers with its numerous employees, inflated staffs of advisors, experts, analysts and assistants; the presidential administration; and the supremely powerful Ministry of the Economy which only duplicates the functions of dozens of other ministries and official bodies – are all bureaucratic institutions which are not able to coordinate their joint work, and, thus, prevent the efficient state regulation of economy.

Accordingly, we have the triple system of state regulation of economy: President, together with a large administration, Cabinet of Ministers, and the “state within the state” – the Ministry of the Economy. The Ministry of Finance could also be included into this list. Even with our great budgetary deficit, we still maintain two – American and English systems of governing simultaneously. Each of these countries, being highly developed, has a much simpler system of governing. Particularly, in the USA, a President, when coming to power, forms an administration, which governs the country and the economy and is responsible to the nation for this. Meanwhile, Great Britain, with its exclusive reputation of good governance, has different traditions. The leader of the party winning the elections becomes the Prime Minister that forms his/her cabinet, which governs the country and, again, reports directly to the nation. Ukraine still has to decide which system is more appropriate for the country in the current conditions.

Given the underdeveloped political parties, in particular, those belonging to the democratic wing, the system of presidential administration looks more appropriate for Ukraine. According to the Constitution of Ukraine, President is a person enjoying nationwide support throughout the country. So, presidential administration should govern the economy and be responsible for it. Cabinet of Ministers as an institution could be abolished, and its staff significantly reduced and transferred to the presidential administration. In order to directly regulate the economic block of the administration, either the position of Vice-President could be introduced, or those functions could be transferred over to the Minister of Economy. In this case a President and his administration would bear direct responsibility for everything happening in the country. Unfortunately, practice shows that our bodies of power do not effectively cooperate to reform the economy, but just blame each other for their mistakes. The state administration bodies have wide powers which they cannot use to quickly de-regulate the economy, and, thus, to stimulate private business. Instead, they continue to put excessive pressure on private business in order to preserve the conditions of their existence.



The leaders of our country often call up their foreign colleagues to invest money in Ukraine. They justify the calls by Ukraine's favorable European geographical position and huge general potential. Obviously such calls cannot bring practical results, since foreign entrepreneurs, creditors and investors are guided not by presidential orders (especially from foreign countries) but rather by the attractiveness of the economic and investment climate in the recipient country. The world competes intensively in terms of attracting foreign investment, and capital goes to those countries with more favorable and transparent economic laws that guarantee its safe functioning and allow for reasonably high return. Year after year Ukraine loses more and more in this competition, and nowadays is placed somewhere in the second hundred among the least developed countries on the investment risk rating list.

Regrettably, the economic and investment climate in Ukraine is one of the most unfavorable in the world for foreign investors. It is no wonder, that Ukraine is not a real rival in the global competition for capital. The reasons for Ukraine's unattractiveness are numerous and well known: over-regulation of the economy, high and complicated taxes, violations of contractual agreements, etc. All these make it clear to the foreign investor that until now Ukraine has not created the necessary pre-conditions for capital accumulation and its efficient use. But, maybe the most serious sign of an unfavorable economic climate in Ukraine for foreign investors is the under-investment of domestic capital. If a domestic investor is not ready to take the risk of investing in his own economic environment, all the more reason that a foreign investor would not be willing to undertake risky investment in Ukraine.

Because of this, Ukraine is unfortunately gaining the reputation of being a country which is not able to develop quality investment projects, and is unable to effectively use foreign investment resources to introduce real market transformation in the economy [14, pp. 30-36].

In Ukraine, governments saw their main reformation goal as deregulation of the economy, which, according to the expectations, should secure foreign capital inflow to the country. However, for foreign investors, institutional changes aimed at creating sustainable long-term growth factors are much more important than deregulation. At the same time, the decline in domestic aggregate demand for domestic industrial goods due to increased imports and in the absence of corresponding growth in exports of processing industry was a factor in deepening deindustrialization, as there were expansion of low-productivity and low-paid activities in the primary sector. It is obvious that Ukraine will not be able to copy successful models of such a policy due to the existing peculiarities of the domestic institutional environment and external economic circumstances [15, p. 26].

In the policy of industrialization of Ukraine, it is advisable to abandon the reliance exclusively on the use of current competitive advantages. It was the focus on cheap labor as a competitive advantage that led to deindustrialization and "agrarization" of the economy in the international division of labor. To overcome the technological backwardness of production, attention should be paid to the development of promising competitive advantages based on knowledge and technology. Research institutions of the National Academy of Sciences of Ukraine don't lack promising developments in various fields of science & technology, but lack experience in their commercialization and financial resources to enter international markets.

It is possible to return to the path of industrialization and modernization of Ukraine's economy with the active role of the state and state support within the long-term strategy of economic development with the definition of a road map and benchmarks of innovation. It is on the basis of this roadmap that the system of education and science needs to be reoriented. Yrii Kindzerskyi is even more categorical in this regard, and it is difficult to disagree with

him. «However, if Ukraine continues the course of complete withdrawal of the state from the economy, the question of achieving the goals of sustainable development and inclusive industrialization as its component cannot be raised» [15, p. 34].

### **Modernization options for Ukraine**

In the series of successful economies, the Republic of Korea is a special example for Ukraine, as in a historically short period of time it managed to become one of the most technologically advanced countries in the world, becoming a member of the G20. In addition, Korea has managed to become one of the leading investment countries at the global level and take a high place among the world leaders in accumulated gold and foreign exchange reserves.

At present, our financial problems are reminiscent of the famous parable of the talent buried in the ground, especially after reading financial declarations of domestic politicians and high-level officials.

Judging by the declarations of high-ranking Ukrainian politicians and officials, the range of cash money stored at home is from several thousand to millions of US dollars; more so, one of the political leaders boasted a home hoard of several tens millions of US dollars. If the declarations contain false information, then there are legal methods of punishment for financial fraud, but if it is the case, the role of those citizens in the economy was described almost two thousand years ago. Simple arithmetic calculations suggest that our leading politicians and high-ranking officials keep cash at home comparable to the country's annual budget. The financial resources they hold offshore are not declared or quantified. That is, huge financial resources are hidden outside the economy, which are so lacking to finance development programs and economic reforms [See details in 16].

On the other hand, in Ukraine, in the conditions of preservation of the clan-oligarchic economy, the priority for certain branches within the framework of economic policy are practically not carried out. But each business has its own characteristics, a different cost structure, and, as a result, a different effect on the economy.

For Ukraine, the Republic of Korea until recently remained on the periphery of relations, despite the unprecedented rate of economic growth, high-quality medicine and huge investment opportunities.

Several years ago, business community representatives of the Republic of Korea have analyzed possibilities of opening a large car plant in Ukraine under the Hyundai or KIA brand. This is a potential multibillion-dollar investment, hundreds of thousands of cars, billions of dollars in export revenue. One such investor and one built plant could provide orders to approximately 150-200 Ukrainian subcontractors of medium and small businesses. Each job created in such a plant would lead to the creation of 10 more jobs in other industries. The cumulative impact of employment and the emergence of subcontractors would result in a significant increase in the purchasing power of the population and GDP growth.

Unfortunately, in early 2019, the headquarters of Hyundai and Kia Automotive closed their offices in Ukraine and refocused on other countries. The official reason is a sharp drop in sales of new cars over the past few years. Instead, Ukrainians have spent an average of about \$ 2.3 billion a year on imports of used cars over the past 5 years! And this, according to experts, is still quite a conservative assessment of the Ukrainian market of imported used cars with foreign registration. So, instead of protecting the interests of the domestic high-tech producers, oligarchic lobby supports importing used foreign junk into the country [17, pp. 3-39].

In fact, the available import of used cars costs Ukraine much more than the direct spending of citizens and becomes a visible brake on the country's innovative development. Thus, the already adopted anti-oligarchic laws and those that are still pending may help altering the situation for the better. At the same time, the causality of the phenomenon of second-hand

cars mass imports to Ukraine is not limited only to the government's policy and the oligarchic lobby's influence on it but is deeply rooted in the mass traumatized consciousness of the post-Soviet Ukrainian society, in which the models of personal consumption have still little to do with such spiritual and moral values like patriotism, social responsibility or solidarity.

Many South Korean companies are currently focusing on Central and Eastern European countries, where they are opening factories and investing billions of dollars. For example, Kia Motors Corporation has opened a car factory in Slovakia, Samsung SDI has opened a plant in Hungary to produce batteries for electric vehicles.

Until 2014, more than 20 Korean companies-investors worked in Ukraine, and then their number decreased to 12. As a result of a short-sighted economic policy of Ukraine, at the beginning of 2021 the volume of direct Korean investments in the Ukrainian economy amounted to only slightly more than \$ 200 million. The largest volume of investments was directed to enterprises in the industrial sector - 74.3%, to R&D - 23.6%, and the rest to trade and repair of vehicles. Ukrainian investments in the ROK are totally absent. The reasons for such insignificant investment cooperation between Ukraine and the ROK are well-known: distrust of the law enforcement and legal system, corruption, and insecurity of property rights.

In his recent interview, the Ambassador of the Republic of Korea to Ukraine, Mr. Ki-Chang Kwon, noted that the few remaining in Ukraine Korean entrepreneurs face discomfort of the local business climate, and investing in Ukraine for small and medium-sized Korean entrepreneurs is quite risky [18].

For instance, the South Korean company GS Construction invested \$24 million in 2019 in the construction of two solar power plants in the Transcarpathian region with a capacity of 12.6 and 11.5 MW. However, before their construction was completed, there was a certain «green» tariff for renewable electricity, but in early 2020 the Ukrainian government significantly reduced it. This undermined the planned return on investment, so that the above business became unprofitable for foreign investors. And despite appeals to government agencies, the problem still remains unresolved.

Several Korean small and medium-sized companies had a negative experience in Ukraine. The reason is the fraudulent financial schemes of Ukrainian partners, under which the Koreans investments were de facto expropriated by local Ukrainian partners. Korean companies have repeatedly appealed to the Ukrainian courts, but all court decisions were slow and not in their favor. Some lawsuits between Korean companies in Ukraine have been going on for 10 years. There are several complaints from South Korean and EU investors waiting for a fair and speedy settlement of investment disputes [18].

Many years of litigation are a bad signal for foreign investors about insecurity of investments in Ukraine. This forces Koreans to refrain from investing in the Ukrainian economy. It is known that Ukraine has a powerful agricultural sector, a tangible potential in space, defense, and IT industries. According to the Korean side, investors are interested in these industries. This is confirmed by the presence of the Samsung Research Center in Kyiv, which employs about 600 Ukrainian engineers involved in the development of apps for phones and software of the Korean company. In the same interview the Ambassador of the Republic of Korea to Ukraine also noted that Ukraine has excellent human resources, advanced technologies in the aerospace and defense industries. There are many assets here to take advantage of. To put it simply, Ukraine's potential is far from being fully utilized.

#### **Korea's modernization landscape**

Despite many present crisis challenges, including COVID-19, in the global economy in recent years, from which the Korean economy has also been hit hard, the situation in the



country has now stabilized due to targeted government's urgent measures. Today the country's economy is based on the production of consumer goods that are also exported to world markets. Support of the home consumption in South Korea has always been one of the priority instruments for maintaining high level of the national economy growth. For the recent years, however, living standards growth slowed down and Korea has confronted additional new challenges than those it had been successfully dealing with before.

To balance the crises downfall influence the government of Korea initiated some urgent steps aimed at maintaining the growth rates of the national economy and preventing a drop in the living standard of citizens. The IMF research paper on South Korea among such urgent measures highlights facilitating structural transformations and a special post-COVID Korean New Deal (**KND**):

“The KND is a five-year development strategy that seeks to support the transformation toward a more digital and green economy by 1) strengthening digital capacity, 2) accelerating the transition toward a low-carbon economy, and 3) pursuing an overarching strategy of strengthening the social safety net... Within these three pillars, the government plans 28 projects in nine key areas with estimated government funding of KRW 114.1 trillion (around US \$ 57 billion.) through 2025, or about 1 percent of GDP per year... The KND could reinvigorate growth through multiple channels. Through these projects, the government expects to mobilize large-scale private investment by creating new markets, stimulating private demand, and improving regulations [19, p. 23].

“Indeed, to get out of the COVID crisis, further modernize the economy, and restore high growth rates, significant financial resources are needed. South Korea has such opportunities and for the five-year period until 2025, the country's economy will purposefully receive about 57 billion US dollars for these goals alone.

The example of Poland also demonstrates the need for significant financial support to overcome the current crisis. Unlike South Korea, Poland does not have such significant financial resources of its own, but Poland has established effective relations with the EU in terms of the inflow of financial resources. Polish Prime Minister Mateusz Morawiecki presented a number of provisions of the National Economic Recovery Plan (Plan) after the pandemic. Poland is investing about 20 billion zlotys in the health care system (almost 4.5 billion euro). In addition, the Plan envisages investments in modernizing the economy, in ecological and smart mobility, as well as in renewable energy and reduction of energy consumption. To fulfill these tasks, within 5 years till 2025 inclusive Poland will receive about euro 58 billion from the EU budget through the European Union Reconstruction Fund, including almost euro 24 billion in the form of non-repayable subsidies” [20].

Among the industries to which the financial support of the KND will be directed, three main industries can be distinguished, which at the present stage form the basis of the country's economy: **automotive, electronics, and shipbuilding**

The **automotive** industry in Korea has long been the fastest growing industry, and the major auto companies are well known throughout the world. The automotive industry accounts for 9.4% of the total value added. In the share of exports of the country the products of auto concerns make up 8.3%, employing some 7.4% of the country's able-bodied population. Today, Korean companies rank fifth in the global automotive market. Among the leading Korean carmakers, the following should be highlighted:

1. Hyundai Motor
2. Kia Motors
3. GM Daewoo Auto & Technology
4. SsangYong Motor Company

### 5. Renault Samsung Motors

It is important to note that the model range of each car manufacturer is constantly expanding, and the automotive industry itself remains an important component of economic stability for the country.

The worldwide digitalization trend has only strengthened the position of Korea's **electronics** industry, which produces not only the entire range of consumer electronics, but also telecommunications equipment. The consumer electronics market average annual production is more than \$17 billion and the bulk of the equipment is exported. The leaders of the Korean electronics industry are world known:

1. LG
2. Samsung
3. Daewoo Electronics

The telecommunications equipment market in Korea is more than 1,5 times larger than the consumer electronics market and its average annual production reaches \$ 28 billion. This situation became possible due to the high demand for such products in the domestic market. In Korea, integrated circuits, diodes and transistors form the basis of all modern digital technology. Over the years, the share of electronics industry in the country's total exports reached 10%. It is important to note that Korea today is the main global manufacturer of chips, supplying them to all developed countries of the world.

The **shipbuilding** industry in Korea includes not only the construction of ships of all types, but also their design and repair. Active growth of this industry stimulates, in its turn, the development of many related industries, like chemical and metallurgical. Today, three leading companies are engaged in shipbuilding in Korea:

1. Hyundai Heavy Industries
2. Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering
3. Samsung Heavy Industries

Over the past 30 years, shipbuilding in Korea has developed very rapidly and over the past decade the share of this country in the world shipbuilding market in the production of expensive ships regularly amounts to almost 60% [21].

Unfortunately, Ukraine has neither own financial resources to overcome the current crisis and successfully carry out reforms, nor the ability to mobilize funds from external sources. Nevertheless, Ukraine has significant potential for drawing the necessary financial resources into the economy [22]. First of all, it is necessary to stimulate the flow of huge financial resources into the banking system of Ukraine located at private hiding places or offshore; it is also necessary to significantly improve the investment climate in the country, to which the government's efforts are already directed. Achievement of these two goals will strengthen relations with international financial organizations, which will lead to a further increase in the inflow of investments into the country.

### Conclusion

Given Confucian Korea outstanding performance during the life of one generation and geostrategic similarity with Ukraine, it is expedient to use positive experience of this country fully or at least partially in attaining the priority goals of Ukraine's reform strategy.

Priorities include restoring the country's good governance system, decentralization, abolishing monopolies, fighting corruption at all levels, effectively reforming the judiciary and solving other important problems, as was once done in South Korea.

In South Korea, the president's political instruments were used to bring about vigorous and effective changes in public policy. The success of the reforms was also largely ensured by

the rigidity in making, and especially in the implementation of vital decisions, which is critically important for modern Ukraine.

World practice confirms that blind copying of someone else's experience does not lead to the expected results of the original. Ukraine doesn't need to fully copy the experience of South Korea due to a number of economic and political peculiarities. On the one hand, our society cannot yet be called fully mature, since the level of legal awareness and understanding of the basic requirements of modern socio-economic life is clearly not sufficient. On the other hand, the country could adapt the positive experience of South Korea and successfully apply it to promote reforms and modernize the economy.

Industrialization and modernization of the South Korean economy was carried out with significant support from American aid flows, and in a later period - with the support of multibillion-dollar loans and private direct investments. So far, Ukraine can hardly count on significant financial support from donors, investors or international financial organizations.

Nevertheless, Ukraine has significant potential for drawing the necessary financial resources into the economy. First of all, it is necessary to stimulate the flow of huge financial resources located at private hiding places or offshore into the banking system of Ukraine; it is also necessary to significantly improve the investment climate in the country, to which the government's efforts are already directed. Achievement of these two goals will strengthen relations with international financial institutions, which will have a cumulative effect on the further increase in investment inflows into the country.

#### REFERENCES

1. Kim, Byung-Kook; & Vogel, Ezra. Eds. (2011) *The Park Chung Hee Era. The Transformation of South Korea*. Cambridge, England, Harvard University Press, 744 pp.
2. Knowles, Emily; Sweijts, Tim; & Oosterveld Willem Theo. (January 2014) *Why are Pivot States so Pivotal? The Role of Pivot States in Regional and Global Security*. The Hague, The Hague Centre for Strategic Studies. 51 pp.
3. Wu Yu-Shan. (2017) *Pivot, Hedger, or Partner Strategies of Lesser Powers Caught between Hegemons*. In: Lowell, Dittmer. Ed. *Taiwan and China. Fitful Embrace*. Berkeley, CA. University of California Press, 320 pp.
4. Kistersky, L.; Marmazov, V. & Piliaev I. (2021) *Modernization of South Korea: Origins, Achievements, and the Experience for Ukraine*. *Economy of Ukraine*, № 9, pp.41-60.
5. Lima Declaration: Towards inclusive and sustainable industrial development. 2-6 December 2013, Lima, Peru.
6. Ban, Ki-Moon. (2013) *Commenting on the Lima Declaration*. Available at: <https://www.unido.org/who-we-are/inclusive-and-sustainable-industrial-development/lima-declaration>.
7. Lima Declaration: Towards inclusive and sustainable industrial development. 2-6 December 2013, Lima, Peru.
8. Nietzsche, Friedrich. (1974) *The Gay Science: With a Prelude in Rhymes and an Appendix of Songs*. Penguin Random House, 275 pp.
9. UNCTAD. *Trade and Development Report 2016*. New York, Geneva, pp. 77-81. Retrieved from [https://unctad.org/system/files/official\\_document/tdr2016\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official_document/tdr2016_ru.pdf).
10. Kindzerskyi, Yurii. (2021) *Inklyuzyvna Industrializatsiya Dlya Staloho Rozvytku: do Zasad Teoriyi ta Polityky Formuvannya*. *Ekonomika Ukrayiny*. Kindzerskyi, Yurii. *Inclusive Industrialization for Sustainable Development: to the Principles of Formation Theory and*

Policy. Economy of Ukraine, No. 5, 3-39 pp.

11. Heyets, Valeriy M. (2006). Stratehiya innovatyvno-innovatsiynoho rozvytku [The Innovative and Innovation Development Strategy]. In: Heyets, Valeriy M. (Ed.). Ukrayina u vyri ekonomiky znan' [Ukraine in the Vortex of Knowledge Economy]. Kyiv: Osnova [Basis]. pp. 287-352.

12. Kosarenko, Stas. (25 avgusta, 2021) Neuderzhimoye dvizheniye ot raket k sokhe ne vyzyvayet chuvstva gordosti. Strana.ua. Kosarenko, Stas. (August 25, 2021) The irrepressible movement from rockets to plow does not evoke a sense of pride. Retrieved from <https://strana.news/opinions/350260-neuderzhimoe-dvizhenie-ot-raket-k-sokhe-ne-vyzyvaet-chuvstva-hordosti.html?fbclid=IwAR1MN2Q8E0QTPtWH1vx-J9uNHM05mbaS3nRp1tAJ2m-fFkoMwbAUGoYVpZ0>

13. The World Bank (2021). GDP (constant 2015 US\$) – Ukraine. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. Retrieved on December 15, 2021, from: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD?locations=UA>

14. Kistersky L. (1999) Economic Security of Ukraine. "Science and Defense", № 2, pp. 30-36.

15. Kindzerskyi, Yurii. (2021) Inklyuzyvna Industrializatsiya Dlya Staloho Rozvytku: do Zasad Teoriyi ta Polityky Formuvannya. Ekonomika Ukrayiny. Kindzerskyi, Yurii. Inclusive Industrialization for Sustainable Development: to the Principles of Formation Theory and Policy. Economy of Ukraine, No. 5, 3-39 pp.

16. Kistersky L.; Marmazov V.; & Piliaiev I. (2021) Modernization of South Korea: Origins, Achievements, and the Experience for Ukraine. Economy of Ukraine, 2021, N 9, pp. 41-60.

17. Kindzerskyi, Yurii. (2021) Inklyuzyvna Industrializatsiya Dlya Staloho Rozvytku: do Zasad Teoriyi ta Polityky Formuvannya. Ekonomika Ukrayiny. Kindzerskyi, Yurii. Inclusive Industrialization for Sustainable Development: to the Principles of Formation Theory and Policy. Economy of Ukraine, No. 5, 3-39 pp.

18. Posol Respubliki Koreya: «Dlya malykh i srednikh koreyskikh predprinimateley investirovaniye v Ukrainu yavlyayetsya ves'ma riskovannym» 16 fevralya 2021. Ambassador of the Republic of Korea: "For small and medium-sized Korean entrepreneurs, investing in Ukraine is very risky". Retrieved from <https://mind.ua/ru/publications/20222205-posol-respubliki-koreya-dlya-malyh-i-srednih-korejskih-predprinimatelej-investirovanie-v-ukrainu-yavl?fbclid=IwAR1VsdyhcATyflvTy>

19. Swiston, Andrew J. (March 2021) Korea's Growth Prospects: Overcoming Demographics and COVID-19. IMF Working Paper. Washington, DC. International Monetary Fund, 38 pp.

20. Interv'yu Prem'yer-ministra Pol'shi Mateush Moravetskiy (March 1, 2021) Interview with the Prime Minister of Poland Mateusz Morawiecki. Retrieved from <https://regnum.ru/news/polit/3203381.html>

21. Vse pro Koreyu. 29.04.2021. All about Korea. Retrieved from <https://vseokoree.com/vse-o-koree/ekonomika-korei/vedushhie-otrasli-ekonomiki-yuzhnoj-korei>

22. Kistersky L.; Marmazov V.; & Piliaiev I. (2021) Prospects for the East-West Civilizational Convergence: Confucian Tradition Democracy in the Republic of Korea, Prague, Coretex, CZ , 248 p.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.5**

УДК 339.166.5

JEL: C18, O47

**Маслак М.В.,**

кандидат економічних наук,

доцент національного технічного університету «ХП»

ORCID:0000-0002-3322-740X

e-mail: mariya.maslak2016@gmail.com

**Перерва П.Г.**

доктор економічних наук,

професор, завідувач кафедри національного технічного університету «ХП»

ORCID 0000-0002-6256-9329

e-mail: pgpererva@gmail.com

## **ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ**

*В статті розглянуто теоретико-методичні питання інтелектуальної власності у виробничо-підприємницькій діяльності промислових підприємств. Визначено та обґрунтовано три основні напрямки розгляду терміну інтелектуальна власність»: нормативно-правовий (юридичний), економічний (витратний) та управлінський (менеджерський). Рекомендоване до вжитку авторське визначення інтелектуальної власності органічно поєднує в собі і правову, і економічну, і організаційно-управлінську складові цього терміну, що більш точно відтворює процеси створення, дистрибуції та використання інтелектуальної власності та ринкових продуктів, створених з її використанням. Уточнено класифікацію об'єктів інтелектуальної власності, в основу якої покладено критерій розподілу об'єктів інтелектуальної власності згідно їх характеру, що дозволяє врахувати найбільш важливі ознаки інтелектуальної власності, особливостей набуття прав на них, специфіки їх використання в господарському обігу та охороні і захисту прав на них. Досліджено окремі сторони прояву специфіки інтелектуальної власності в промисловому виробництві, до яких авторами віднесено нематеріальну форму інтелектуальної власності, формування інтелектуального потенціалу підприємства, специфічні особливості відчуження, особливу форму тиражування, наявність правової охорони індивідуального патентного та авторського права. Сформовано суб'єктну структуру інтелектуальної власності по результатам інноваційної діяльності, в якій виділено приватну індивідуальну, приватну колективну, суспільну (державну), змішану (проникаючу) форми власності.*

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, система управління, класифікація, особливості використання, створення, дистрибуція

Рис. – 3, Літ. – 14



**Maslak M.,**

Doctor of Economics, associate professor of the National Technical University "KhPI"

ORCID:0000-0002-3322-740X

e-mail: mariya.maslak2016@gmail.com

**Pererva P.,**

Doctor of Economics, professor, head of the department of the National Technical University "KhPI"

ORCID 0000-0002-6256-9329

e-mail: pgpererva@gmail.com

## **TYPES AND FEATURES OF THE USE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN INDUSTRIAL PRODUCTION**

*The article deals with theoretical and methodological issues of intellectual property in the production and business activities of industrial enterprises. Three main areas of consideration of the term intellectual property are defined and substantiated: regulatory (legal), economic (cost) and managerial (managerial). The author's definition of intellectual property recommended for use organically combines the legal, economic, and organizational-management components of this term, which more accurately reproduces the processes of creation, distribution, and use of intellectual property and market products created with its use. The classification of intellectual property objects has been clarified, based on the criterion for the distribution of intellectual property objects according to their nature, which allows taking into account the most important features of intellectual property, the features of acquiring rights to them, the specifics of their use in economic circulation and the protection and protection of rights to them. Individual aspects of the manifestation of the specificity of intellectual property in industrial production are studied, to which the authors include the intangible form of intellectual property, the formation of the intellectual potential of the enterprise, specific features of alienation, a special form of duplication, the presence of legal protection of individual patent and copyright. The subject structure of intellectual property was formed based on the results of innovative activity, in which private individual, private collective, public (state), mixed (permeating) forms of ownership are distinguished.*

**Keywords:** intellectual property, management system, classification, features of use, creation, distribution

Fig. – 3. Ref. – 14.

**Постановка проблеми.** Прискорений розвиток кожної країни великою мірою залежить від рівня розвитку науки та техніки. Науково-технічний прогрес та інноваційний розвиток продуктивних сил неможливий без новаторства та винахідництва. В даний час прогресивно зростає рівень інформатизації економіки та суспільства в цілому, відповідно, зростає важливість та значущість ролі інтелектуальної власності (ІВ). Водночас, український ринок об'єктів ІВ перебуває ще на стадії становлення та розвитку [1,2]. Має місце недостатньо ефективний розподіл та використання нематеріальних ресурсів інструментами та механізмами ринку об'єктів ІВ. На наш погляд, таке положення пояснюється недостатньою теоретико-методологічною розробленістю проблем та завдань, пов'язаних з реалізацією ІВ та інтелектуально-інноваційних технологій на ринку, формуванням науково-



обґрунтованої ціни на них і ефективної системи управління ними на промислових підприємствах [3, 4].

Для вирішення зазначених проблем необхідно уточнити поняття та методологічний зміст ІВ як економіко-правової категорії, суть економічних, управлінських та правових відносин ІВ та їх особливостей використання в діяльності промислових підприємств. Необхідно зауважити, що найчастіше питання теорії та методології ІВ розглядаються з юридичної точки зору. У зв'язку з цим, для економіки та менеджменту саме поняття «інтелектуальна власність» є певною мірою новим, його економічна природа поки що не отримала адекватного теоретичного обґрунтування. Будь-які правові конструкції щодо економічних явищ, у тому числі і ІВ як специфічного економічного ресурсу, повинні будуватися на науковому фундаменті економічного обґрунтування теоретико-методологічної сутності цих явищ.

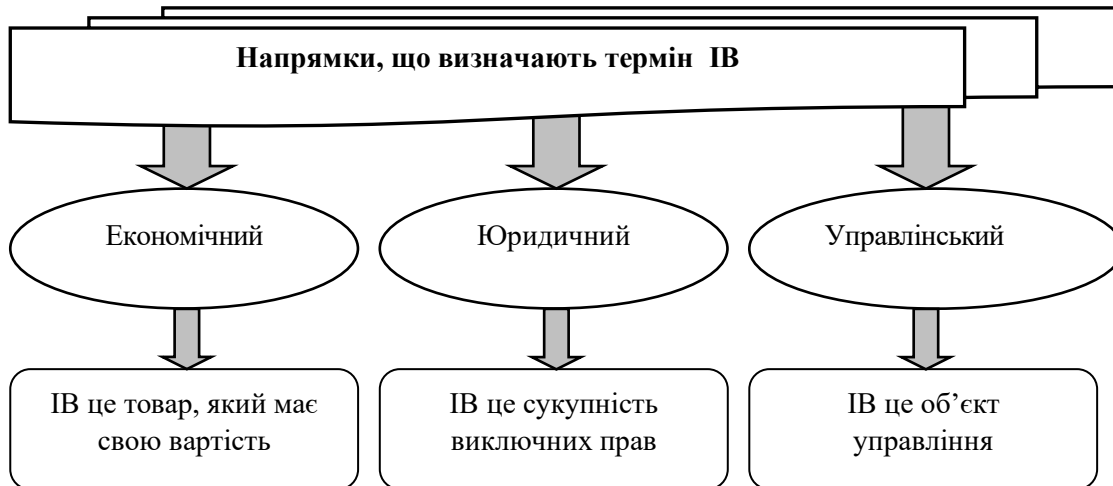
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем практичного використання об'єктів інтелектуальної власності у виробничо-комерційній діяльності промислових підприємств присвячено значна кількість наукових досліджень українських та зарубіжних вчених. Дана робота базується на аналізі робіт таких науковців як Базилевич В.Д. [2], Борзенко В.І. [3], Боровская Е.А. [4], Бутнік-Сіверський О.Б. [5], Вірченко В.В. [6, 7], Гордієнко С.Г. [8], Жаворонкова Г.В. [9], Кобелева Т.О. [3], Семенова В.Г. [10], Скворцова В.А. [11], Цибульов П.М. [12] та ін.

Разом з тим, основні теоретико-методологічні питання, пов'язані з інтелектуальною власністю досліджено ще не в повній мірі. Зокрема, різні дослідники визначають поняття ІВ з різних точок зору, класифікація об'єктів ІВ здійснюється з використанням різних критеріїв та підходів, недостатньо уваги приділено питанням визначення та обґрунтування особливостей прояву специфіки ІВ в промисловому виробництві.

**Метою** даного дослідження є аналіз підходів до розуміння ІВ в діяльності промислового підприємства. Досягнення поставленої мети визначає основні завдання даного дослідження: розкриття теоретико-методичної сутності інтелектуальної власності як економіко-правової категорії; уточнення класифікації об'єктів ІВ, висвітлення майнових та немайнових прав, пов'язаних з ІВ, дослідження особливостей використання об'єктів права ІВ в діяльності промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Велика кількість трактувань та визначень терміну «інтелектуальна власність», а також різних видів джерел її створення на промисловому підприємстві визначає актуальність, важливість та необхідність розгляду терміну «інтелектуальна власність» з різних точок зору (рис.1): нормативно-правової (юридичної), економічної (витратної) та управлінської (менеджерської) для вдосконалення теоретико-методологічного змісту поняття «система управління ІВ».

Юридичний напрямок характеризує термін «інтелектуальна власність» з погляду українського законодавства та представлений Цивільним кодексом України. Зазначимо, що згідно з нормами Цивільного кодексу до ІВ не слід відносити витрати, пов'язані з освітньою діяльністю або вкладаються людський потенціал (капітал) підприємства. Юридичний напрямок найважливішими визначають завдання правової охорони та захисту ІВ, які закріплені в українському законодавстві. Зауважимо, що на етапах створення об'єктів ІВ юридичне забезпечення прав її автора є надзвичайно важливим та актуальним.



**Рисунок 1 – Класифікація основних напрямів щодо терміну «інтелектуальна власність»**

*Джерело: побудовано авторами*

Після створення та юридичного оформлення прав на об'єкт ІВ (патент, авторське свідоцтво, режим комерційної таємниці) неминує виникнення завдання введення даного об'єкта у цивільно-правовий та господарський оборот. У цей час неможливо уникнути економічної характеристики сутності ІВ.

З метою успішної роботи у сфері інноваційної діяльності підприємствам необхідно ефективно управляти ІВ, оформляючи права на її результати. При цьому об'єкти ІВ є основою здійснення раціональної інноваційної діяльності, тому питання організації управління ІВ, обліку та оцінки є дуже актуальними.

Відмітимо, що методологічний підхід до управління ІВ формується виходячи з її особливостей, які впливають і на правову і на економіко-управлінську складові ІВ. Зокрема, відомо, що чільне місце в структурі ІВ займає об'єкт правовідносини, але саме специфічність об'єкта ІВ обумовлює соціальну та правову природу цих правовідносин.

На наш погляд, до основних особливостей ІВ слід віднести наступні:

- товар є упереджена форма праці приватних виробників, тоді як інтелектуальний продукт може бути неуречевлений;
- двоїстість природи ІВ: вона може виступати як нематеріальна цінність (у вигляді ідей, методів, методик, винаходів та ін.), так і як матеріальна цінність (у вигляді прогресивно-інноваційної продукції, виробленої з використанням об'єктів ІВ);
- у разі споживання інтелектуального продукту його корисність не зникає як у традиційного товару;
- можливість використання ІВ багатьма суб'єктами поряд із самим автором (багатосуб'єктність);
- в основі вартості інтелектуального продукту лежать не суспільно необхідні, а індивідуальні витрати, оскільки продукт інтелекту неповторний;
- дифузійний вплив на форми власності та, насамперед, на приватну, трансформація їх у «суспільну» форму (багатоваріантність реалізації).

Таким чином, інтелектуальний продукт все ж таки може виступати товаром, через те, що він так само продукт праці, призначений для обміну на ринку, але створений як продукт суспільної корисності – створений не для особистого використання, а для суспільного, визначеного цілями автора. Наприклад: суспільне визнання твору (книги),

що, природно, неможливе без відтворення, тиражування та поширення. Це означає, що користувачі (треті особи) мають справу не з оригіналом, а з копією об'єкта ІВ.

Саме ця особливість ІВ, за якої різні суб'єкти цілком самостійно і незалежно один від одного можуть користуватися одним твором (винаходом), послужила появі проблеми, пов'язаної з незаконним відтворенням об'єктів ІВ. Сучасний рівень технології дозволяє легко відтворювати подібні об'єкти, які доступні через мережу Інтернет, не дає можливості здійснювати належний контроль над законністю таких дій. Внаслідок цього, так зване «піратство» щодо об'єктів ІВ досягло на сьогоднішній день небачених масштабів, і є серйозною проблемою для економіки багатьох країн, у тому числі й України (наша країна знаходиться серед лідерів «піратських» країн світу).

Даний підхід до визначення особливостей ІВ дозволяє вибирати найефективніші стратегії її реалізації під час управління інноваційною діяльністю. Це означає, що інституту ІВ притаманні суперечливість, багатосуб'єктність та багатоваріантність реалізації. Такий підхід до визначення ІВ враховує існування таких сфер господарської активності людини, як матеріальна, духовна та соціальна. З цього приводу зауважимо, що традиційно в економічній науці відносини власності досліджувалися лише у матеріальній та духовній сферах.

Пропонується дефініцію «управління ІВ» визначати на основі поєднання економічної, правової та управлінської складових. Підставою для того роду пропозиції є той факт, що у визначенні категорії «інтелектуальна власність», на наш погляд, потрібно виходити із трьох ключових складових: власності, її інтелектуального наповнення та правового забезпечення в сфері створення, виробництва, розподілу, обміну, використання та виведення з господарського обігу. Власність, на нашу думку, є вихідним та визначальним елементом системи економічних відносин, оскільки процеси розподілу та обміну суспільного продукту здійснюються відповідно до права присвоєння.

Суть відносин власності відтворюється в можливість використання об'єкта для отримання певних благ, участі у процесі виробництва, можливість впливу на його перебіг залежно від величини виробничих факторів, можливість участі у розподілі та обміні через присвоєння частини доходу від реалізації виробленого продукту відповідно до частки вкладених факторів виробництва.

Право визначає категорію власності як систему правових відносин між суб'єктами з приводу присвоєння майна, користування ним та можливості розпоряджатися. Система відносин власності включає в себе елементи та зв'язки між ними. Елементами даної системи є суб'єкти та об'єкти власності, зв'язками – три ланки відносин: володіння, користування та розпорядження об'єктами. Право також визначає ІВ як виключне право громадянина чи юридичної особи на результати інтелектуальної діяльності та прирівняні до них засоби індивідуалізації юридичної особи, індивідуалізації продукції, робіт, послуг тощо.

Якщо з правового погляду власність цікава як така – тобто, кому зараз належить об'єкт, цікавить її поточний стан та можливі правові відносини в майбутньому, то з економічної точки зору важливою є мета її використання. Економіку в значній мірі цікавить динамічний стан власності: з одного боку, динаміка, тобто використання самого об'єкта - його функціонування у зовнішньому середовищі (причому застосування тут поняття «динаміка» як розвитку об'єкта не прийнятне, тому що будь-яка внутрішня суперечність тягне за собою зміну самого об'єкта, а значить, заміну його новим); з іншого боку, динаміку відносин власності можна розуміти як пошук впливів

на величину доходів, які ким то будуть потім привласнені, оптимальних взаємозв'язків суб'єктів з приводу використання певного об'єкта.

Узагальнення теоретичних розробок науковців, діючого національного та міжнародного законодавства, практики виробничо-комерційної діяльності в інноваційно-інтелектуальній сфері пропонуємо визначати термін «інтелектуальна власність» наступним чином.

*Інтелектуальна власність* – це комплекс організаційних, правових та управлінських інструментів, методів та механізмів, що використовуються для створення, розподілу та обміну результатів інноваційної діяльності, які перебувають під правовою охороною та демонструють наявність можливості приносити прибуток за їх використання у виробничій, комерційній чи управлінській діяльності підприємства або за участю у господарсько-правовому та ринковому обороті.

Рекомендоване до вжитку авторське визначення ІВ органічно поєднує в собі і правову, і економічну, і організаційно-управлінську складові цього терміну. Такий підхід, на нашу думку, більш точно і більш професійно буде відтворювати процеси створення, дистрибуції та використання ІВ та ринкових продуктів, створених з її використанням.

В цей час в міжнародному та національному законодавстві в сфері ІВ відсутні базові ознаки (критерії), згідно яких проводиться класифікація видів (об'єктів) ІВ. Практично кожний дослідник теорії ІВ вносить свої особисті пропозиції та своє бачення щодо класифікаційного розподілу об'єктів ІВ. Авторські пропозиції щодо класифікації об'єктів ІВ з точки зору їх промислового використання представлено на рис. 2.

На наш погляд, наявні пропозиції щодо класифікації об'єктів ІВ слід розділити щонайменше на дві характеристичні групи [7]:

а) розподіл об'єктів ІВ згідно їх характеру, що дозволяє врахувати найбільш важливі ознаки ІВ, особливостей набуття прав на них, специфіки їх використання в господарському обігу та охороні і захисту прав на них;

б) розподіл об'єктів ІВ згідно другорядних ознак, що не повністю розкривають характер та сутність об'єктів ІВ, але дозволяють сформулювати класифікаційні групи ІВ у відповідності з поставленими завданням дослідження.

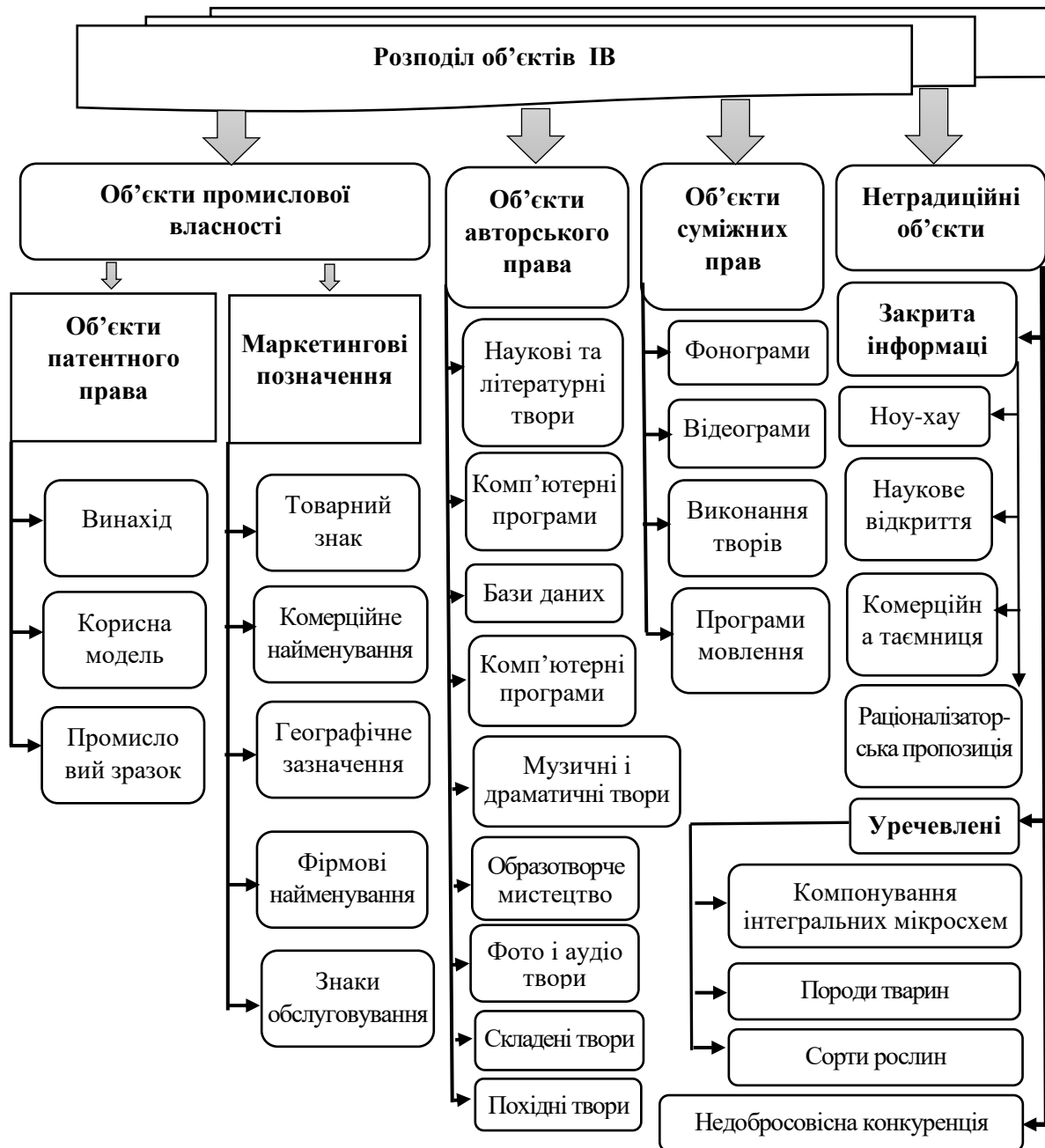
Проведені дослідження дозволяють констатувати, що найбільш точним та об'єктивним підходом до класифікації об'єктів інтелектуальної власності є перший підхід - розподіл об'єктів ІВ згідно їх характеру. В рамках цього підходу заслуговують уваги пропозиції Базилевича В.Д. [2] і Цибульова П.М. [12], які в подальшому розвинуті та доповнені Вірченком В.В. [6, 7]. Цей класифікаційний підхід взятий нами за основу і з певним корегуванням і уточненням представлений на рис. 2.

Приведена на рис.2 класифікація об'єктів ІВ охоплює практично всі можливі напрямки та види ІВ і може бути запропонована науковій спільноті для практичного застосування. Разом з тим, відмітимо, що затвердження на рівні правового акту чіткої та всіма прийнятої класифікації об'єктів ІВ дозволить в певній мірі уникнути дискусійних питань на предмет належності окремих результатів інноваційної діяльності до об'єктів ІВ.

Розглянемо більш детально окремі сторони прояву специфіки ІВ в промисловому виробництві [4, с.47-48].

По-перше, інтелектуальний продукт як основа ІВ має особливу, нематеріальну, форму: він існує у вигляді знань та інформації; матеріальними є лише носії цієї інформації - папір, дискети та ін. Однак коли йдеться про завершену форму результатів

інтелектуальної діяльності, мається на увазі нерозривна єдність змісту та форми. Інакше висловлюючись, встановити право власності можна лише той нематеріальний продукт, який можна ідентифікувати з аналогами.



**Рисунок 2 - Класифікація об'єктів інтелектуальної власності**

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення [2, 7]

По-друге, інтелектуальна власність має якість особливого роду: інтелектуальний продукт, що лежить в її основі, сприяє розширенню або поліпшенню якісного складу інтелектуального потенціалу власника цього продукту. Причому інтелектуальний потенціал тут включаються і науково-технічна, і виробнича складові.

*По-третє*, по відношенню до ІВ відчуження має ознаки особливого роду і, зазвичай, проявляється як часткове, зі збереженням за суб'єктом авторського права на інтелектуальний продукт. Це означає, що при частковому відчуженні інтелектуальний продукт може бути використаний іншим суб'єктом, причому в процесі використання об'єкта кожен новий користувач отримує доступ як до його форми, так і до змісту, але права на розпорядження об'єктом він не отримує.

*По-четверте*, інтелектуальний продукт може мати особливу форму використання шляхом тиражування, що не означає його відтворення, як це відбувається з матеріальними об'єктами. Багаторазове повторення у процесі виробництва матеріальних об'єктів - це створення нових об'єктів, на кожний з яких виникає окреме право власності суб'єкта. Багаторазове повторення об'єкта ІВ – це його використання.

*По-п'яте*, важливою складовою сукупного права власності на інтелектуальний продукт є охорона індивідуального патентного та авторського права.

Захист авторського права є юридичним актом, який затверджує право власності, який, однак, не є визначальною умовою досягнення бажаного результату при використанні конкретного об'єкта. Для багатьох видів інтелектуальних продуктів охорона авторського права виражається в офіційній демонстрації досягнутого результату, що дозволяє ускладнювати право власності на нього.

З цього приводу відмітимо, що практика функціонування ІВ свідчить про ускладнення відносин власності при розширенні спектру, переліку об'єктів присвоєння, а й у плані множення суб'єктів присвоєння. На цю особливість інтелектуального капіталу звертає увагу В.А.Скворцова [11]. Дійсно, власник інтелекту, подібно до власника речового капіталу може бути як індивідуальним, так і колективним (груповим) суб'єктом. Колективний суб'єкт спирається на колективний інтелект як сукупність інтелектуальних здібностей та знань різних людей. В суб'єктній структурі власності на результати інтелектуальної праці можна виділити декілька можливих форм (рис. 3).



**Рисунок 3 – Структура форм власності на результати інтелектуальної діяльності промислових підприємств**

*Джерело: розроблено авторами*



Найбільш широко використовується приватна форма власності на ІВ. Це зумовлено тим, що, знання, як людський капітал, належать конкретній людині, тобто індивід може самостійно розпоряджатися своїми знаннями – може використати їх в повному обсязі, передавати на певний час чи продавати. З одного боку, знання привласнює їхній безпосередній носій (власник), а з іншого – той, у розпорядженні якого вони знаходяться, хто за них заплатить.

Приватна асоційована або колективна форма власності передбачає участь творчого працівника (винахідника) у виробничій діяльності інноваційного колективу підприємства будь-якої організаційно-правової форми. У результаті творчий працівник та підприємство є одночасними співвласниками ІВ, тобто спільними власниками результатів інтелектуальної праці.

Особливе значення та певні особливості має суспільна (державна) форма власності. При цьому передбачається, що певні об'єкти ІВ є не лише надбанням приватного економічного суб'єкта (окремого індивіда, підприємства), але можуть бути носіями державних інтересів та захищатися державою. Такі знання, ідеї надходять безпосередньо у розпорядження суспільства, збільшуючи цим національне багатство та підвищуючи його обороноздатність.

Нерідко зустрічаються випадки, коли наявна ситуація передбачає поєднання кількох із вище перелічених форм власності, наприклад колективної та державної, приватної та колективної тощо, залежно від того завдання, яке стоїть перед підприємством, організацією, колективом. Це власність, яка є інноваційним науково-технічним результатом, який не можна закріпити правовим чином (патентами та ліцензіями) за конкретними суб'єктами на скільки-небудь тривалий термін у зв'язку з можливостями імітації створеної на його основі продукції у зміненому вигляді. Нині однією з найважливіших характеристик інтелектуального капіталу є поліволодіння чи спільне володіння ним. Інтелектуальний капітал породжує таке явище, як полісуб'єктна (змішана) власність. У нього вкладають кошти працівники, приватні бізнесмени і фірми, громадські фонди, держава, муніципальна та ін. В результаті всі ці суб'єкти стають власниками інтелектуального капіталу, які мають право розраховувати на отримання доходу у формі прибутку, відсотків, надходжень від прямих і непрямих податків пропорційно тій мірі, якою вони брали трудову, грошову або ресурсну участь в інноваційно-інтелектуальній діяльності.

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження теоретико-методологічної сутності ІВ свідчать про те, що в даний час немає усталеного підходу до визначення терміну «інтелектуальна власність». В наявних дослідженнях переважають пропозиції щодо визначення даної категорії з юридичних або з соціально-філософських позицій. На нашу думку, слід погодитися з висновками дослідників, в яких вважається обмеженим теоретико-методологічне трактування цього терміну тільки в межах юридичного, філософського чи економічного підходу [10]. Більш доцільно розглядати категорію «інтелектуальна власність» з комплексних позицій, які враховують і правову, і економічні, і філософську, і менеджерську точки зору стосовно розробки, комерціалізації, дистрибуції та використання результатів інтелектуально-інноваційної діяльності. Виходячи з нагальних потреб постійного розширення напрямків та сфер інноваційної діяльності промислових підприємств, слід підтримати пропозиції багатьох дослідників, що інтелектуальна власність – це комплексна категорія, яка визначає юридичні права на результати творчої (інтелектуальної) діяльності в різноманітних сферах (наука,

техніка, мистецтво, література та ін.), має економічні (вартісні) характеристики та представляє собою об'єкт управління на всіх етапах свого життєвого циклу.

Виявлені особливості практичного використання об'єктів ІВ на промислових підприємствах надають змогу для їх більш ефективного застосування в різних видах продукції що виробляється. Використання ІВ має для промислового підприємства як переваги, так і недоліки. Разом з тим, переваги є більш важливими, стратегічно значущими, довгостроковими, але мають більш високий ступінь волатильності та комерційного ризику і нагально потребують більш зважених і в більшій мірі обґрунтованих управлінських рішень. Ці рішення в майбутньому мають базуватись на комплексному дослідженні ринку технологічних продуктів, виявлені незадоволених потреб потенційних споживачів, аналізі добросовісних та недобросовісних дій конкурентів, наявного конкурентного рівня техніки і технологій, перспективних інтелектуально-інноваційних вітчизняних та зарубіжних розробок.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Intellectual property. Oxford English Dictionary (3rd ed.). Oxford : University Press. 2005. URL:<https://global.oup.com/academic/category/law/intellectual-property-law/?ccn&>.
2. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. 2 вид. К.: Знання, 2008. 431 с.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: Планета-Прінт, 2019. 1002 с.
4. Боровская Е.А. Интеллектуальная собственность как экономическая категория. *Вестник Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта. Серыя 3, Гісторыя. Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія. Эканоміка. Права*. Мінск : Універсітэцкае, 1998. № 1. С. 46-49.
5. Бутнік-Сіверський О.Б. Теоретичні аспекти капіталізації майнових прав інтелектуальної власності з позиції домінанти неоекономіки. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 1 (105). С. 59-72.
6. Вірченко В.В. Інтелектуальна власність: теоретичні витоки та економічні імперативи розвитку. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 488 с.
7. Вірченко В. Еволюція підходів до класифікації об'єктів інтелектуальної власності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 144. С.5-7.
8. Гордієнко С.Г. Визначення поняття «інтелектуальна власність»: алгоритм та особливості. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2010. № 4(8). С. 199-205.
9. Жаворонкова Г.В. Інтелектуальна власність в теорії власності: загальні положення та особливості. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. № 25. С. 164–170.
10. Семенова В.Г. Дослідження сутності ІВ в сучасних економічних умовах. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №6(5). С.74-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2015\\_6\(5\)14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_6(5)14).
11. Скворцова В.А. Интеллектуальная собственность: экономическая трактовка. Известия ПГУ им. В.Г.Белинского. 2006. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnaya-sobstvennost-ekonomicheskaya-traktovka>.

12. Цыбулев П.Н. Маркетинг интеллектуальной собственности. К.: ЗАО «Институт интеллектуальной собственности и права». 2004. 184 с. URL: <https://intellect21.cdu.edu.ua/wpcontent/uploads/2011/12/.pdf>.

## REFERENCES

1. Intellectual property. Oxford English Dictionary (3rd ed.) . (2005). Oxford : University Press URL: <https://global.oup.com/academic/category/law/intellectual-property-law/?ccn&>
2. Bazylevych V.D. (2008) *Intelektualna vlasnist: pidruchnyk* [Intellectual property: a textbook]. 2 vyd., ster. K.: Znannya, 2008. 431 s.
3. Pererva P.G. (2019) *Intelektualna vlasnist: mahisterskyy kurs : pidruchnyk* [Intellectual property: masters course: textbook] / red.: P.G.Pererva, V.I.Borzenko, T.O.Kobielieva; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Kharkiv : Planeta-Print. 1002 s.
4. Borovskaya E.A. (1998) *Yntellektualnaya sobstvennost kak ékonomycheskaya katehoryya* [Intellectual property as an economic category] *Vesnik Belaruskaha dzyarzhainaha universiteta. Seryya 3, Historyya. Filasofiya. Palitalohiya. Satsyyalohiya. Ékanomika. Prava*. Minsk : Universitetskoe, 1998. № 1. S. 46-49.
5. Butnik-Siverskyy O.B. (2019) *Teoretychni aspekty kapitalizatsiyi maynovykh prav intelektualnoyi vlasnosti z pozytsiyi dominanty neoekonomiky* [Theoretical aspects of capitalization of property rights of intellectual property from the dominant position of neo-economics] // *Teoriya i praktyka intelektualnoyi vlasnosti*. № 1 (105). S. 59-72.
6. Virchenko V.V. (2018) *Intelektualna vlasnist: teoretychni vytoky ta ekonomichni imperatyvy rozvytku* [Intellectual property: theoretical origins and economic imperatives of development]. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. 488 s.
7. Virchenko V. (2013) *Evolutsiya pidkhodiv do klasyfikatsiyi obyektiv intelektualnoyi vlasnosti* [Evolution of approaches to the classification of intellectual property objects] // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2013. Vyp. 144. S.5-7.
8. Hordiyenko S.H. (2010) *Vyznachennya ponyattya «intelektualna vlasnist»: alhorytm ta osoblyvosti* [Definition of the concept of "intellectual property": algorithm and features] // *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiya. Sotsiolohiya. Pravo: Zb. naukovykh prats*. № 4(8). S. 199-205.
9. Zhavoronkova H.V. (2010) *Intelektualna vlasnist v teorii vlasnosti: zahalni polozhennya ta osoblyvosti* [Intellectual property in the theory of ownership: general provisions and features] // *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*. K. Vyp. 25. S. 164–170.
10. Semenova V. H. (2015) *Doslidzhennya sutnosti IP v suchasnykh ekonomichnykh umovakh* [Study of the essence of IP in modern economic conditions] // *Tekhnolohycheskyy audyt y rezervy proyzvodstva*. №6(5). S.74-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2015\\_6\(5\)14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_6(5)14).
11. Skvortsova V.A. (2006) *Yntellektualnaya sobstvennost: ékonomycheskaya traktovka* [Intellectual property: an economic interpretation] // *Yzvestyya PHU ym. V.H.Belynskoho*. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnaya-sobstvennost-ekonomicheskaya-traktovka>.
12. Tsybulev P.N. (2004) *Marketynh yntellektualnoy sobstvennosti* [Marketing of intellectual property]. K.: ЗАО «Ynstytut yntellektualnoy sobstvennosti y prava». 184 s. URL: <https://intellect21.cdu.edu.ua/wpcontent/uploads/2011/12/.pdf>.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.6**

УДК 330:342

JEL: H82, H56, K11, R52

**Шкільняк М.М.,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет (м.Тернопіль)

ORCID: 0000-0001-5230-6317

e-mail: mychailo.shkilnyak@wunu.edu.ua

**Чикало І.В.,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет (м.Тернопіль)

ORCID: 0000-0003-4824-8999

e-mail: i.chykalo@wunu.edu.ua

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*У статті проаналізовано питання управління майном в умовах воєнного стану. Наведено повноваження військових адміністрацій у сфері управління майном в умовах воєнного стану. Охарактеризовано способи управління майном та особливості їх застосування на час дії правового режиму воєнного стану. Визначено, що в умовах воєнного стану найбільше використовуються такі способи управління майном, як: примусове відчуження майна, вилучення майна усіх форм власності, безоплатна передача об'єктів комунального майна у державну власність, оренда майна, оренда землі. Проведено аналіз нормативно-правових актів, які регламентують питання управління майном в умовах воєнного стану в розрізі окремих способів управління майном та виокремлено процедурні новації щодо їх застосування в сучасних реаліях. Зроблено висновок про те, що в умовах воєнного стану способи управління майном мають певну специфіку застосування та спрямовані на ефективне використання державного і комунального майна з метою підтримки та розвитку бізнесу та визначені механізмів передачі, примусового відчуження, вилучення у юридичних та фізичних осіб для потреб держави, що є обґрунтовано необхідним для забезпечення цілей військово-оборонного комплексу та національної безпеки.*

**Ключові слова:** воєнний стан, управління майном, способи управління майном, примусове відчуження майна, вилучення майна, безоплатна передача майна, оренда майна, оренда землі.

Рис. – 1. Табл. – 1. Літ. – 10.

**Shkilnyak M.,**

Doctor of Economics, professor,

Head of the Department of Management Public Administration and Personnel,

West Ukrainian National University (Ternopil)

ORCID: 0000-0001-5230-6317

e-mail: mychailo.shkilnyak@wunu.edu.ua

**Chykalo I.,**

PhD in Economics, Associate professor,

Department of Management Public Administration and Personnel,

West Ukrainian National University (Ternopil)

ORCID: 0000-0003-4824-8999

e-mail: i.chykalo@wunu.edu.ua

## **FEATURES OF PROPERTY MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW**

*The article analyzes the issue of property management. The powers of military administrations in the field of property management under martial law are specified. The methods of property management and the features of their application during the legal regime of martial law are characterized. It was determined that under martial law, the following methods of property management are most commonly used: forced alienation of property, seizure of property of all forms of ownership, free transfer of communal property objects to state ownership, property lease, land lease. An analysis of legal acts regulating the issue of property management under martial law in terms of separate methods of property management has been carried out, and procedural innovations regarding their application in modern realities have been singled out. It was concluded that under martial law, the methods of property management have a certain specific application and are aimed at the effective use of state and communal property for the purpose of business support and development, and the mechanisms of transfer, forced alienation, seizure from legal entities and individuals for the needs of the state are determined, which is reasonably necessary to ensure the goals of the military defense complex and national security.*

**Keywords:** martial law, property management, methods of property management, forced alienation of property, seizure of property, free transfer of property, lease of property, lease of land.

Fig. – 1. Tab. – 1. Ref. – 10.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану актуалізується проблематика управління майном, оскільки останнє виступає економічною основою місцевого самоврядування та державного управління. Ефективне управління державним майном та об'єктами комунальної власності зміцнює спроможність територіальних громад, формуючи водночас передумови забезпечення як їх суспільної стабільності, так і досягнення цілей сталого та збалансованого розвитку. Це у свою чергу детермінує інвестиційну привабливість територіальних громад, підвищення якості публічних послуг, розвитку та релокації бізнесу на відповідній території. Забезпечення вказаного потребує використання новітніх форм, способів та інструментів управління майном. Політика у цій сфері має бути максимально гнучкою та адаптивною до викликів воєнного часу.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти управління майном висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, управління майном комунальної власності виступає об'єктом досліджень таких науковців, як Лебеда Т.Б., Лелюк М.П., Нема О.С., Сментина Н.В.: управління майном державної власності досліджували А.Б. Авер'янов, Джарти В. В., Захарченко А. М. Пількевич В. Л.; теоретико - правові засади управління майном розглядають у своїх працях Боднар Т., Мащенко М. В., Щербина В., та ін. Однак, попри науковий інтерес в царині окресленої проблематики, в умовах воєнного стану управління майном має певні характерні особливості, які потребують детального вивчення та наукового обґрунтування.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на вказане, метою статті є систематизація особливостей управління майном на основі проведення системного аналізу та обґрунтування способів управління майном в умовах дії правового режиму воєнного стану із одночасним виокремленням напрямів їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України Указом Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 р. введено воєнний стан. У відповідності до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12 травня 2015 року визначено його зміст, порядок введення, гарантії прав і свобод людини, громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб, створення військових адміністрацій [1].

Згідно норм чинного законодавства, воєнний стан – це «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, органам місцевого самоврядування повноважень, потрібних для відведення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини й громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [1].

На території, де введений воєнний стан, з метою дотримання дії положень Конституції та законів України, запровадження та практичної реалізації заходів правового режиму воєнного стану, оборони, забезпечення цивільного захисту населення, громадської безпеки і порядку, охорони правових свобод і законних інтересів громадян можуть бути утворені тимчасові державні органи – військові адміністрації. Саме військові адміністрації наділені особливими повноваженнями в сфері управління майном, які можна звести до наступних положень (рис.1).

Як представлено на рис.1 (див.рис.1), в умовах воєнного стану вступають в силу нові способи використання майна і суб'єкти управління ним. Найбільш поширеним і необхідним серед способів управління майном виступають примусове відчуження та вилучення майна усіх форм власності. Так, зокрема, ст. 41 Конституції України передбачено, що «...ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним, але примусове відчуження об'єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості» [2]. Проте примусове відчуження таких об'єктів з наступним повним відшкодуванням їх вартості законодавством дозволено лише в умовах воєнного або надзвичайного стану.



1	• управління об'єктами житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації необхідного рівня та якості послуг населення
2	• встановлення для підприємств, установ та організацій, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету
3	• здійснення управління майном, яке перебуває в комунальній власності відповідної територіальної громади (крім вирішення питань відчуження, у тому числі і шляхом приватизації комунального майна та надання комунального майна в оренду на строк понад один рік)
4	використання місцевих радіостанцій, телевізійних центрів та друкарень для військових потреб;
5	примусове відчуження майна, що перебуває у комунальній або приватній власності, вилучення майна державних підприємств, державних господарських об'єднань для потреб держави на підставі відповідних документів;
6	вилучення у підприємств, установ і організацій усіх форм власності, окремих громад електронного комунікаційного обладнання, телевізійної, відео- і аудіоапаратури, комп'ютерів та інших технічних засобів у разі порушення вимог або невиконання заходів правового режиму воєнного стану
7	здійснення управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, що перебувають в управлінні районних, обласних рад (крім вирішення питань відчуження, у тому числі шляхом приватизації таких об'єктів)
8	припинення роботи приймально-передавальних радіостанцій особистого і колективного користування та переробки інформації через комп'ютерні мережі
9	встановлення порядку використання фонду захисних споруд цивільного захисту

**Рисунок 1 - Повноваження військових адміністрацій у сфері управління майном**

*Джерело: Побудовано авторами на основі [1].*

Цивільний кодекс України передбачає, що «...в умовах воєнного або надзвичайного стану майно може бути примусово відчужене у власника з наступним повним відшкодуванням його вартості, а у разі повернення майна особі у неї поновлюється право власності на це майно, одночасно вона зобов'язується повернути грошову суму або річ, яка була нею одержана у зв'язку з реквізицією, з вирахуванням розумної плати за використання цього майна» [3].

Аналізуючи проблеми відчуження та вилучення майна в умовах воєнного стану слід розуміти різницю цих способів управління. А саме, примусове відчуження майна передбачає позбавлення власника майна права власності на нього, тобто індивідуально визначене майно, яке може перебувати у приватній або комунальній власності при застосуванні цієї форми управління переходить у власність держави для використання в умовах правового режиму воєнного надзвичайного стану за умови попереднього відшкодування його вартості власнику, тоді як вилучення майна – це позбавлення державних підприємств, державних господарських об'єднань права господарського відання або оперативного управління індивідуально визначеним державним майном з

метою його передачі для потреб держави в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану [4].

Таким чином, різниця полягає в тому, що примусове відчуження майна застосовується до об'єктів комунальної та приватної форм власності з подальшою компенсацією їх вартості, а вимушене відбувається виключно за рахунок державного майна та без відшкодування його вартості. Окрім цього, примусове відчуження і вилучення майна в умовах воєнного стану здійснюється за рішенням військового командування погодженим з місцевими державними органами, або виконавчим органом відповідної місцевої ради. В місцевостях, де ведуться бойові дії, подібне погодження не передбачене.

Варто зауважити, що для удосконалення та оптимізації процедури і механізмів проведення примусового відчуження та вилучення майна в умовах дії режиму воєнного стану, Верховною Радою України прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації деяких питань примусового відчуження та вилучення майна в умовах правового режиму воєнного стану» №7605 [5]. Нормами цього закону передбачено: примусове вилучення обладнання на підставі рішення Ради національної безпеки і оборони України за пропозицією погодженою обласною військовою адміністрацією, яке може використовуватись для цілей діяльності оборонно-промислового комплексу; компенсацію за відчужене майно, що здійснюється за рахунок коштів державного бюджету (протягом 5 наступних бюджетних періодів); можливу передачу рухомого та нерухомого майна в управління Національного агентства з питань виявлення, розгляду та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. Вказані новації мають сприяти зміцненню економічної безпеки країни та захисту її суверенітету і територіальної цілісності.

Також в умовах воєнного стану об'єкти комунальної власності можуть бути безоплатно передані у державну власність. Ініціатором такої передачі з метою задоволення потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану повинно виступати військове командування. Безоплатна передача об'єктів права комунальної власності відповідних територіальних громад здійснюється за рішенням рад цих громад, а безоплатна передача об'єктів права спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, що перебувають в управлінні районних та обласних рад – за рішенням районних, обласних рад.

У разі неможливості ухвалення відповідною місцевою радою рішення про передання комунального майна у державну власність таке рішення приймається сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради або секретарем, заступником голови відповідної ради з наступним його затвердженням відповідною радою згідно із законом. Відповідне рішення ухвалюється зазначеними особами в порядку, установленому законом.

Передавання комунального майна в державну власність оформляється актом приймання-передачі, який підписується сільським, селищним, міським головою, головою районної в місті, районної, обласної ради або секретарем, заступником голови відповідної ради та уповноваженою особою військового командування.

Особливістю передачі майна при примусовому відчуженні є те, що саме право власності на таке майно виникає з дати підписання акту приймання - передачі.

Зауважимо, що вказане суперечить вимогам законодавства про державну реєстрацію прав на нерухомість. Так, зокрема, згідно ст. 3 Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» права на нерухоме майно виникають з моменту такої реєстрації [6]. Момент виникнення права

власності має важливе значення для належного захисту учасників майнових відносин і може призвести у перспективі до судових позовів.

Майно, що підлягає примусовому відчуженню, оцінюється в порядку, установленому законодавством про оцінювання майна, майнових прав та професійну оцінювальну діяльність.

Саме Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оцінку діяльності в Україні» передбачає такий порядок, який включає проведення рецензування об'єктів оцінки вартості і саме головне, що вона є обов'язковою не тільки для державного майна але і для об'єктів власності територіальних громад. Рецензування здійснюється оцінювачами, які працюють в органах державного регулювання оціночної діяльності та інших державних органах і органах місцевого самоврядування та мають не менше ніж трирічний досвід практичної оціночної діяльності і експертними радами саморегулювних організацій оцінювачів. Рецензування здійснюється на платній основі [7]. В даній ситуації слід враховувати що відбір оцінювачів здійснюється на конкурсних засадах.

На нашу думку саме в процесі здійснення процедури оцінки вартості майна, що підлягає примусовому відчуженню можуть виникати проблеми в термінах її проведення та об'єктивності. Враховуючи воєнний стан, вважаємо за необхідність внесення змін до законодавчих актів щодо відміни конкурсного відбору оцінювачів та процедури рецензування як обов'язкової умови, а розбіжності учасників майнових і оціночних відносин врегульовувати в судовому порядку.

Право на відшкодування вартості майна (компенсацію) в умовах воєнного стану у випадку його примусового відчуження мають як юридичні особи комунальної і приватної форм власності так і фізичні особи або їх правонаступники, в яких відчужено майно (будівлі, споруди, транспортні засоби та ін.) для потреб держави.

Попереднє повне відшкодування вартості примусово відчуженого майна відбувається на підставі документа, який містить висновок про незалежну оціночну вартість майна на дату його оцінки, яка проведена у зв'язку з прийняттям рішення про його примусове відчуження [4].

Для отримання наступної повної компенсації за примусово відчужене в умовах правового режиму воєнного стану майно його колишній власник або уповноважена ним особа після скасування правового режиму воєнного стану звертається до територіального центру комплектування та соціальної підтримки за місцем відчуження майна із заявою, до якої додаються акт і документ, що містить висновок про вартість майна [4].

У випадку збереження примусово відчуженого майна у задовільному стані та бажанні колишнього власника або уповноваженої ним особи повернути майно після завершення воєнного стану, таке повернення здійснюється у судовому порядку. Підставою для повернення такого майна є рішення суду, яке набрало законної сили, також в судовому порядку розглядаються спори, пов'язані з відшкодуванням вартості примусово відчуженого майна.

Одним із способів управління майном, в тому числі під час воєнного стану, залишається оренда об'єктів державної та комунальної форм власності із внесеними змінами до чинного законодавства, що надають нові можливості, в тому числі, для релокації бізнесу з прифронтових регіонів [8].

До кінця 2022 року повністю звільнено від орендної плати орендарів в місцях де ведуться бойові дії, а до 30 вересня в тих областях, які постраждали від війни. До 30 травня цього року за оренду держмайна не сплачували в областях з наявною загрозою

бойових дій. В усіх інших регіонах орендарі об'єктів державного майна отримають знижку 50 відсотків, а орендарі єдиних майнових комплексів сплачуватимуть на 25 відсотків менше. Підприємства з небезпечних регіонів отримують нові можливості для переміщення свого бізнесу завдяки пільговій оренді – протягом перших 6 місяців вони сплачуватимуть лише 1 гривню за 1 квадратний метр на новому місці.

Поряд з цим внесено ще ряд змін щодо управління майном під час оренди, а саме:

- по – перше, на всій території України звільняються від орендної плати особи, які були призвані або прийняті на військову службу після оголошення воєнного стану;
- по-друге, органи місцевого самоврядування мають можливість додатково приймати рішення щодо звільнення та знижок за договорами оренди комунального майна;
- по-третє, авансовий внесок та забезпечувальний депозит для договорів зменшено до розміру однієї місячної орендної плати. Передбачено можливість повернення забезпечувальних депозитів орендарям;
- по-четверте, не застосовуються обмеження та вимоги щодо суборенди для чинних договорів;
- по-п'яте, автоматично продовжуватиметься дія договорів оренди, які завершуються в період воєнного стану. Договори оренди можуть бути достроково припинені за заявою орендаря;
- по-шосте, земельні ділянки сільськогосподарського призначення державної і комунальної власності можуть надаватися у користування лише для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

З метою створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану внесені зміни до Земельного кодексу України щодо управління землями як об'єктами власності сільськогосподарського призначення, а саме [9]:

- автоматична пролонгація договорів оренди, суборенди, емфітевзису, суперфіцію терміном на один рік щодо земельних ділянок сільськогосподарського призначення (державної, комунальної власності, невитребуваних, нерозподілених земельних ділянок, а також земельних ділянок приватної власності) без волевиявлення сторін та без внесення відомостей про поновлення договору до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно договорів, строк користування земельними ділянками щодо яких закінчився після введення воєнного стану;
- передача в оренду земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності (крім тих, що перебувають у постійному користуванні осіб, які не належать до державних, комунальних підприємств, установ, організацій), а також нерозподілених та невитребуваних земельних ділянок і земельних часток (паїв) для ведення товарного сільськогосподарського виробництва на термін до одного року може проводитись розпорядниками таких земель при дотриманні певних умов, а саме:

1) встановлення розміру орендної плати земельної ділянки не більше 8 відсотків її нормативної грошової оцінки, що розраховується на основі середньої нормативної грошової оцінки одиниці площі ріллі по області;

2) використання орендарем земельної ділянки виключно для ведення сільськогосподарської діяльності без можливості: поновлення договору оренди землі, передачі її в суборенду, зміну її цільового призначення, проведення будівельних робіт на земельній ділянці, закладення на ній багаторічних насаджень, відчуження, передачі в заставу (іпотеку) права користування земельною ділянкою, поділу земельної ділянки,

об'єднання її з іншою земельною ділянкою, а також використання для власних потреб наявних на земельній ділянці загальнопоширених корисних копалин, торфу, лісу, водних об'єктів;

3) укладення договору оренди земельної ділянки лише в електронній формі, та засвідчення її кваліфікованими електронними підписами орендаря і орендодавця (може відбуватись через використання онлайн сервісу «Дія»);

4) передача в оренду земельних ділянок реалізується без проведення земельних торгів;

5) формування земельної ділянки з метою передачі її в оренду здійснюється без внесення відомостей про таку земельну ділянку до Державного земельного кадастру (державної реєстрації) та присвоєння їй кадастрового номера, на підставі технічної документації із землеустрою щодо інвентаризації земель, яка розробляється за рішенням органу, уповноваженого передавати земельну ділянку в оренду, та затверджується таким органом, а право оренди земельної ділянки, переданої в оренду не підлягає державній реєстрації;

6) земельні ділянки сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності можуть надаватися у користування лише з метою ведення товарного сільськогосподарського виробництва [9].

Також варто зауважити, що землекористувачі, які використовують земельні ділянки сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності на праві постійного користування (крім державних, комунальних підприємств, установ, організацій), емфітевзису, згідно чинного законодавства мають можливість передачі таких земельних ділянок в оренду на термін до одного року з метою ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

Результати проведеного аналізу нормативно-правових актів щодо управління майном в умовах воєнного стану дозволяють виокремити характерні особливості застосування окремих способів управління майно, систематизацію яких представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Характеристика застосування способів управління майном на час дії правового режиму воєнного стану**

№ з/п	Спосіб управління	Специфіка застосування в умовах воєнного стану	Законодавчі акти, що регламентують управління
1	Примусове відчуження та вилучення майна	<ul style="list-style-type: none"> <li>примусове вилучення обладнання, яке може використовуватись для цілей діяльності оборонно-промислового комплексу на підставі рішення РНБО України за пропозицією погодженою обласною військовою адміністрацією;</li> <li>компенсація за відчужене майно здійснюється за рахунок коштів державного бюджету (протягом 5 наступних бюджетних періодів);</li> <li>можливість передачі рухомого та нерухомого майна в управління Національного агентства з питань виявлення, розгляду та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів.</li> </ul>	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації деяких питань примусового відчуження та вилучення майна в умовах правового режиму воєнного стану» від 15.08.2022 №7605



Продовження таблиці 1

№ з/п	Спосіб управління	Специфіка застосування в умовах воєнного стану	Законодавчі акти, що регламентують управління
1.		примусове відчуження об'єктів права приватної власності, як виняток з мотивів суспільної необхідності за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості	Конституція України
		примусове відчуження у власника майна з наступним повним відшкодуванням його вартості, а у разі повернення майна особі - поновлення права власності на це майно із одночасним поверненням грошової суми, одержаної у зв'язку з реквізицією	Цивільний кодекс України
2.	Безоплатна передача майна	безоплатна передача об'єктів права комунальної власності з ініціативи військового командування на основі рішення ради, у власності якої перебувало майно	Закон України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» від 17.05.2012 № 4765-VI
3.	Оренда майна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- звільнення від орендної плати осіб, які були призвані або прийняті на військову службу після оголошення воєнного стану;</li> <li>- прийняття ОМС рішень щодо звільнення та знижок за договорами оренди комунального майна;</li> <li>- зменшення авансового внеску та забезпечувального депозиту для договорів до розміру однієї місячної орендної плати;</li> <li>- автоматичне продовження дії договорів оренди, які завершуються в період воєнного стану та можливість дострокового їх припинення за заявою орендаря;</li> <li>- сплата протягом перших шести місяців оренди переможцями електронних аукціонів, участь в яких прийнято з метою релокації майна в розмірі 1 гривня за 1 кв. метр орендованої площі</li> </ul>	Постанова КМУ «Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану» від 27.05.2022 р. № 634
4.	Оренда землі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрощене укладення договорів оренди земельних ділянок;</li> <li>- можливість передачі в оренду земельної ділянки без проведення земельних торгів;</li> <li>- укладення договору оренди земельної ділянки лише в електронній формі;</li> <li>- встановлення розміру орендної плати не вище 8% нормативної грошової оцінки земельної ділянки;</li> <li>- припинення дії договору оренди при закінченні терміну, на який його укладено із наданням можливості збору урожаю;</li> <li>- заборона під час дії воєнного стану безоплатної передачі земель державної, комунальної власності у приватну;</li> <li>- заборона надання дозволів на розробку документації щодо землеустрою для безоплатної передачі</li> </ul>	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24 березня 2022 р. № 2145-IX

Джерело: побудовано авторами на основі [2-5;8-10].



**Висновки.** Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про те, що в умовах воєнного стану способи управління майном мають певну специфіку застосування та спрямовані на ефективне використання державного і комунального майна з метою цілей військово-оборонного комплексу та національної безпеки, підтримки та розвитку бізнесу та визначені механізмів передачі, примусового відчуження, вилучення у юридичних та фізичних осіб для потреб держави, що є обґрунтовано необхідним.

Разом з цим питання захисту прав власності було і залишається досить актуальним, в тому числі в умовах воєнного стану. Особливий інтерес дане питання викликає саме зараз, в умовах реального часу воєнного стану як у науковців, так і у практиків, оскільки, в ході практичного застосування законодавчої та нормативної бази видно певні прогалини, що зобов'язують внесення змін до відповідних законодавчих та нормативних актів, з метою формування ефективного механізму використання майна і захисту прав власників.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану»: прийнятий 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 01.08.2022)
2. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.08.2022)
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2003. №40-44. 356 с.
4. Закон України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану»: прийнятий 17 травня 2012 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text>. (дата звернення: 02.08.2022)
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації деяких питань примусового відчуження та вилучення майна в умовах правового режиму воєнного стану»: прийнятий 15 серпня 2022р. №7605. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40137>. (дата звернення: 16.08.2022)
6. Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень»: прийнятий 1 липня 2004 р. № 1952-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text>. (дата звернення: 03.08.2022)
7. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні»: прийнятий 12 липня 2001 р. № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>. (дата звернення: 03.08.2022)
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану»: прийнята 27 травня 2022 р. № 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 03.08.2022)
9. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану»: прийнятий 24 березня 2022 р. № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>. (дата звернення: 06.08.2022)
10. Земельний кодекс України від 25.10. 2001 р. № 2768-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>. (дата звернення: 10.08.2022)

### REFERENCES

1. Law of Ukraine On the Legal Regime of Martial Law from May 12 2015, № 389-VIII. (2015, May 12). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. [in Ukrainian]
2. Konstytutsiia Ukrainy. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr/> [in Ukrainian]
3. Civil Code Ukraine. (2003, January 16). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian]
4. Law of Ukraine On the transfer, forced alienation or seizure of property under the legal regime of martial law or state of emergency from May 17 2012, № 4765-VI. (2012, May 17). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text>. [in Ukrainian]
5. Law of Ukraine On amendments to some laws of Ukraine regarding the optimization of some issues of forced alienation and confiscation of property in the conditions of the legal regime of martial law from August 15 2022, № 7605. (2022, August 15). Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40137>. [in Ukrainian]
6. Law of Ukraine On state registration of property rights to immovable property and their encumbrances from July 1 2004, № 389-VIII. (2004, July 1). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text>. [in Ukrainian]
7. Law of Ukraine About the valuation of property, property rights and professional valuation activity in Ukraine from July 12 2001, № 2658-III. (2001, July 12). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>. [in Ukrainian]
8. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the peculiarities of leasing state and communal property during martial law from May 27 2002, № 634. (2002, May 27). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian]
9. Law of Ukraine On the introduction of amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the creation of conditions for ensuring food security in the conditions of martial law from March 24 2022, № 2145-IX. (2022, March 24). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>. [in Ukrainian]
10. Land Code Ukraine. (2001, October 25). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>. [in Ukrainian].

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.7**

УДК 338.2:658.114.5(477)

JEL: F29, G30, G34, G39

**Атаманчук З.А.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна  
ORCID: 0000-0002-6139-1653  
e-mail: z.atamanchuk@donnu.edu.ua

**Макогін З.Я.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економічної та інвестиційної діяльності,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна  
ORCID: 0000-0001-8559-8141  
e-mail: z\_makohin@ukr.net

## **МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

*Визначено поняття та специфіку моделей корпоративного управління. Здійснено порівняльну оцінку найбільш розповсюджених типів моделей корпоративного управління, зокрема: англо-американської, німецької, японської, сімейної, або ж моделі W (the widely-held corporation model), що поширена в англо-саксонських країнах, та моделі B (the blockholder model), поширеної в інших країнах світу. Вивчено особливості формування національної моделі корпоративного управління. Обґрунтовано, що для перехідної фінансової системи України виявляється абсолютно недоцільним будь-яке пряме копіювання моделей промислово-розвинених країн для формування національної системи корпоративного управління, проте важливим є врахування світового досвіду, ментальних особливостей формування й функціонування корпоративного сектору, що у комплексі сприятиме економічному зростанню нашої держави. Окреслено перспективи розвитку національної моделі корпоративного управління, що безпосередньо залежить від необхідності удосконалення системи функціонування корпоративного сектору української економіки й потребує вирішення ряду проблемних питань, а саме: удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування корпоративного сектору, основу якого мають становити розроблені, з урахуванням міжнародних стандартів, базові принципи і положення корпоративного управління; перетворення держави, як власника акцій, в ефективного акціонера шляхом створення належної системи державного регулювання ринку капіталу; детінізація корпоративного сектору з метою покращення процедури розкриття інформації та підвищення рівня прозорості операцій; удосконалення організаційно-управлінської структури акціонерних товариств; формування дієвої системи корпоративного контролю.*

**Ключові слова:** корпоративний сектор, корпоративне управління, корпоративні організаційні структури, модель корпоративного управління, власність, концентрація власності, війна, довоєнний стан фінансової системи.

Рис. – 1. Табл. – 1.

**Atamanchuk Z.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of International Economic Relations Department,  
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6139-1653  
z.atamanchuk@donnu.edu.ua

**Makohin Z.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of International Economic and Investment Activities Department,  
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8559-8141  
z\_makohin@ukr.net

## MODELS OF CORPORATE MANAGEMENT: GLOBAL EXPERIENCE AND PROBLEMS OF FORMATION IN UKRAINE

*The concept and specificity of corporate governance models is defined. A comparative assessment of the most common types of corporate governance models, in particular: Anglo-American, German, Japanese, Family, or model W (the widely-held corporation model), which is presented in Anglo-Saxon countries and model B (the blockholder model), widespread in other countries of the world is carried out. The peculiarities of the national model of corporate governance formation were studied. It is substantiated that for the transitional financial system of Ukraine any direct copying of the models of industrially developed countries for the formation of a national system of corporate governance is absolutely impractical, however, it is important to take into account the world experience, mental peculiarities of the corporate sector formation and functioning, which in the complex will contribute to the economic growth of our state. The prospects for the development of the national model of corporate governance, which depends directly on the need to improve the system of functioning of the corporate sector of the Ukrainian economy and requires a number of problematic issues, namely: improvement basic principles and provisions of corporate governance; transformation of the state as a shares owner into an effective shareholder by creating a proper system of state regulation of the capital market; shadowing of the corporate sector to improve the procedure of disclosure and increase the level of transparency of operations; improvement of the organizational and management structure of joint-stock companies; formation of an effective corporate control system are outlined.*

**Keywords:** corporate sector, corporate governance, corporate organizational structures, corporate governance model, ownership, concentration of ownership, war, pre-war state of the financial system.

Fig. – 1. Tab. – 1.

**Постановка проблеми.** Внаслідок структурної трансформації економіки України відбувається складний і суперечливий процес руйнації існуючих відносин суспільної власності та натомість – становлення нової системи відносин у межах недержавних її форм. У процесі розвитку суспільного виробництва на перший план виходять ті форми, які здатні забезпечити найвищу ефективність, а саме – корпоративні організаційні структури, з можливістю концентрації фінансового, виробничого, трудового та

інноваційного капіталу [1]. Рівень та специфіка економічного розвитку окремих країн, глобалізація світової економіки – це далеко не вичерпний перелік факторів під впливом яких формуються моделі корпоративного управління держав, що відрізняються між собою структурою власності, складом учасників, нормативно-правовим регулюванням, формами та способами фінансування, діючими вимогами до розкриття інформації про діяльність корпорації тощо. З огляду на це, проблемні питання особливостей формування найбільш адекватної сучасним українським реаліям національної моделі корпоративного управління в розрізі існуючих світових моделей, набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень.** Особливостям корпоративного управління в Україні присвячено праці таких українських та зарубіжних учених як: В. Бабіченко, А. Берлі, Ю. Войцеховської, І. Гєєця, В. Кублікова, С. Красовського, Є. Манжули, Г. Мінза, О. Полінкевич, М. Сарнавської, Т. Фролової, В. Царук, Ю. Чихачової, А. Ягмуджи та багатьох інших. Проблеми концентрації власності в корпоративному секторі та її вплив на ефективність компаній розглядається у публікаціях М. Беляй, О. Денис, О. Лактіонової, А. Наконечної, М. Сарнавської, В. Третяк, Ф. Фратіні та інших науковців. Дослідження моделей корпоративного управління є об'єктом наукового пошуку А. Дементьєвої, Л. Довгань, М. Іоргачової, В. Пастухової, Л. Савчук, Г. Штерн, Р. Порта. Проте питання формування вітчизняної моделі корпоративного управління не відображає повною мірою сучасні проблеми у цій площині та потребує додаткового вивчення.

**Метою публікації** є здійснення порівняльної оцінки найбільш розповсюджених типів моделей корпоративного управління на основі світової практики їх формування, вивчення особливостей формування національної моделі корпоративного управління та окреслення перспектив розвитку відповідної моделі корпоративного управління в межах національної економіки.

**Завдання:**

- визначити поняття та специфіку моделей корпоративного управління;
- здійснити порівняльну оцінку найбільш розповсюджених типів моделей корпоративного управління;
- вивчити особливості формування національної моделі корпоративного управління;
- окреслити перспективи розвитку національної моделі корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу.** У результаті відокремлення прав власності від прав управління в кожній країні історично сформувався набір відповідних механізмів для подолання інституційних проблем. Шляхи подолання протиріч учасників корпоративних відносин полягають у використанні моделей корпоративного управління – сталого розподілу управлінських функцій і контролю в корпорації між власниками і менеджерами. Кожна модель корпоративного управління характеризується своїми особливостями, які відрізняють її від моделей інших країн, а відмінності, в основному, визначаються ступенем концентрації власності та наявністю домінуючого власника [2, с. 29].

В економічній літературі визначено різні управлінські системи корпоративного регулювання за тими чи іншими критеріальними ознаками, зокрема: за функціональним призначенням (англо-саксонська, континентальна); за ознакою структури наглядових і виконавчих органів (унітарна, подвійних рад); за ступенем концентрації власності (інсайдерська, аутсайдерська) тощо [3, с. 43]. Найбільш розповсюдженим є розподіл



моделей корпоративного управління на англо-американську, німецьку, японську та сімейну [2; 3, с. 43], або ж модель W (the widely-held corporation model) та модель B (the blockholder model) [1, с. 184-189; 4, с. 98-82].

Зазначимо, що Модель W найбільшого поширення набула в США, Великій Британії та інших країнах англосаксонського типу. Натомість Модель B поширена в Японії, Німеччині, країнах континентальної Європи та в більшості країнах світу. Структура власності є основним елементом, за яким ці моделі відрізняються між собою. Для моделі W є характерною розпорошена власність (із широким володінням акціями), а для моделі B – концентрована, з домінуючими власниками, так званими блокхолдерами [1].

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління представлена у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління**

Модель корпоративного управління	Загальна характеристика моделі
Англо-американська	Наявність індивідуальних акціонерів і постійно зростаюче число не зв'язаних з корпорацією акціонерів, так званих аутсайдерів; достатньо простий механізм взаємодії між корпорацією і акціонерами, між самими акціонерами; чітко розроблена правова база із визначенням прав і обов'язків менеджерів, директорів, акціонерів
Німецька	До характерних рис даної моделі належить: ключова роль банків у представництві й контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування, участь співробітників в управлінні компанією шляхом реалізації принципу соціальної взаємодії, більш низька вартість залученого капіталу, орієнтація інвесторів на довгострокові цілі, чітке розмежування функцій управління й контролю, високий рівень концентрації капіталу та недостатня увага до міноритарних акціонерів
Японська (азіатська)	Модель характеризується високою концентрацією власності в руках середніх та великих акціонерів, широкою практикою перехресного володіння акціями між компаніями, низькою вартістю залучення капіталу, високим ступенем інноваційності та стійкості компаній, а також важливою роллю банків у діяльності кожної промислової групи
Сімейна	Управління крупними корпораціями здійснюється безпосередньо членами однієї сім'ї, якій повністю належить контроль над бізнесом, капітал концентрується і розподіляється по сімейних каналах, контроль над компаніями встановлюється за допомогою пірамідальної допомоги сімейних бізнес-груп і перехресного володіння акціями. Часто сімейні групи для збереження контролю над іншими фірмами випускають акції з неоднаковими правами голосування

*Джерело: сформовано автором за [2; 3]*

Використовуючи англо-американську модель, більшість успішних американських корпорацій демонструють достатньо динамічні темпи конкурентного зростання. Вагомим аргументом на користь ефективності даної моделі є розвиток у США корпоративної соціальної відповідальності, форм приватного партнерства держави,



громадян і бізнесу в сфері охорони навколишнього середовища, використання альтернативних джерел енергії тощо.

Попри більшу демократичність даної моделі, вона є складнішою як за структурою, так і за функціонуванням, адже через значну роздробленість пакета акцій акціонери можуть контролювати дії менеджменту через агентів, яким делегуються обмежені права з оперативного управління корпорацією [3].

Німецька модель корпоративного управління, що розповсюджена в Австрії, Німеччині, Швейцарії, Нідерландах, частково в Бельгії та Франції, Скандинавських країнах та в ряді країн Центральної та Східної Європи має деяку схожість із японською. Для неї характерна двоступенева система управління через наявність наглядової ради та виконавчої, а також структура управління на основі контактів банків і корпорацій.

Банківський і міжкорпоративний сектор є домінуючим у японській моделі. Законодавство підтримує групу корпорацій, об'єднаних спільною власністю чи управлінням і володінням позиковими коштами та власним капіталом, тобто так звану кейрецу. Провідний банк і кейрецу є основними елементами моделі, які одночасно дублюють і доповнюють одне одного [3, с. 51].

Водночас, для сімейної системи корпоративного управління, що найбільше розповсюджена в Канаді, Італії, Франції, Швеції, країнах Азії, Латинської Америки, характерна концентрація капіталу, розподіл повноважень з управління корпораціями та контролю між членами сім'ї.

Проблема формування національної моделі корпоративного управління підприємствами набула особливої актуальності в Україні з кінця 1990-х років після закінчення масової приватизації і створення значного прошарку акціонерів [3, с. 98-99]. Окрім того, формування корпоративного сектору відбувалось на базі попередньої системи, в якій великі підприємства та науково-виробничі об'єднання посідали провідне місце [2, с. 26]. Проте суспільство зіткнулося з певними труднощами, що суттєво вплинули на подальший розвиток системи корпоративних відносин [1, с. 184-189] в нашій державі. Серед основних проблем зовнішнього характеру слід виокремити [1, с. 184-189]: наявність прогалин в українському корпоративному законодавстві, що не сприяє покращенню інвестиційного клімату в Україні; проблема ефективної взаємодії між органами державної влади та корпоративними структурами; недостатній рівень розвитку українського фондового ринку та його інфраструктури; тінізація економіки; відсутність у більшості населення реальних коштів для ефективної організації бізнесу. Водночас, спектр внутрішніх проблем охоплює: фізично та морально застарілі основні фонди підприємств, що підлягали приватизації; часті непорозуміння у відносинах між акціонерами та управляючими; недостатній рівень підготовки менеджерів корпорацій з антикризового управління, що дозволило би організувати ефективну роботу цих структур у ринкових умовах, в умовах сучасних викликів та загроз й підвищити рівень конкурентоспроможності.

Серед сучасних особливостей формування вітчизняного корпоративного сектору фахівці виділяють: неефективну структуру акціонерної власності в процесі приватизації; значну роль держави у формуванні корпоративного сектору; наявність у держави великої кількості акцій і необхідність розв'язання проблеми управління державними корпоративними правами; потужне податкове навантаження, яке створює для акціонерів різних галузей неоднакові податкові умови [1; 7, с. 80; 8].

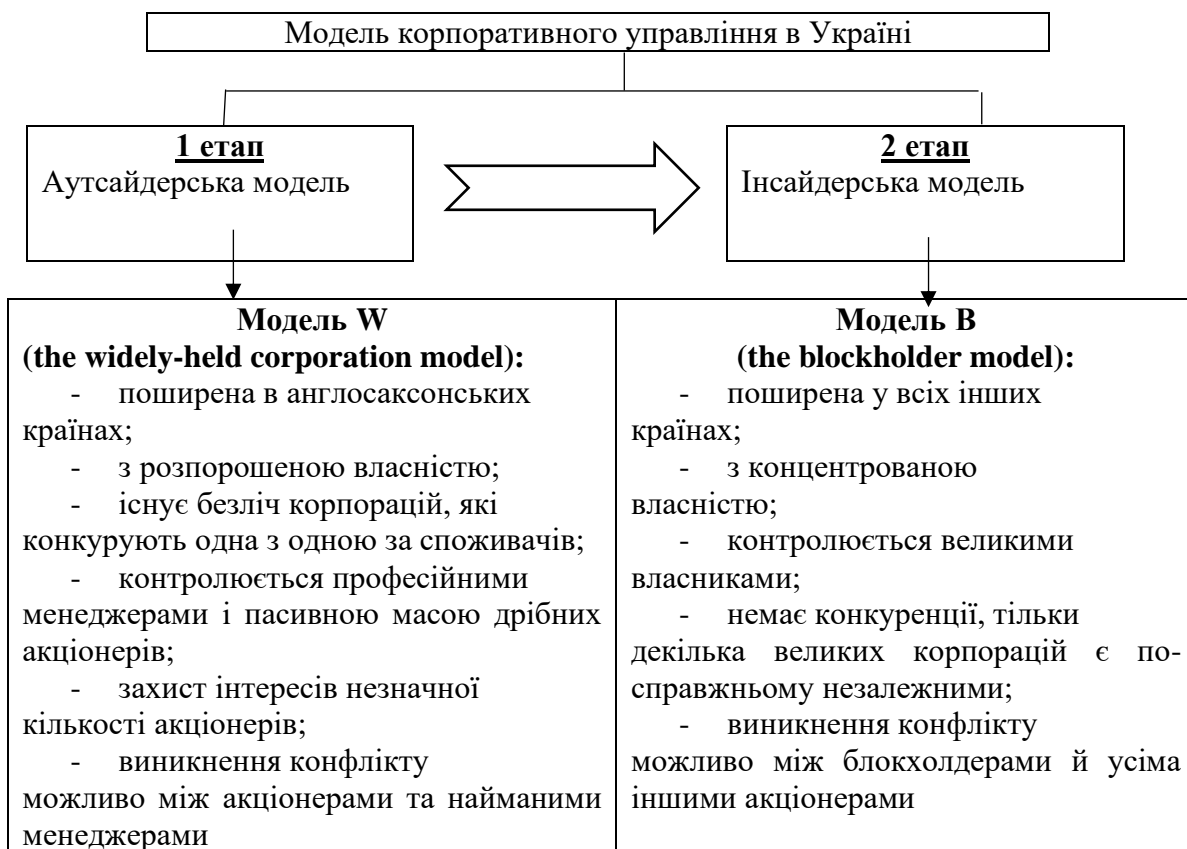
В Україні не можна прослідкувати чітких особливостей та методології проведення приватизації, адже протягом 1991-2009 рр. вона мала несистемний хвилеподібний характер [4; 9, с. 79]. Особливостями її проведення є те, що вона не передбачала

передприватизаційної санації товариств (фінансово-майновий стан багатьох господарських товариств слід вважати незадовільним) [4]. Фахівці констатують, що основою вітчизняної приватизаційної програми була модель масової приватизації, що об'єднувала корпоратизацію та розподіл приватизаційних сертифікатів серед громадян. При цьому, важливим елементом такої моделі була закрита підписка на акції серед інсайдерів, система сертифікатних аукціонів та система посередників – сертифікатних інвестиційних фондів [4].

Модель проведення приватизації значно вплинула на формування структури власності в нашій державі. Українська модель корпоративного управління, що на сучасному етапі перебуває на стадії свого становлення, поєднує елементи як інсайдерської системи, в якій власність сконцентрована в руках кількох осіб, що володіють значними частками корпоративного майна, так і аутсайдерської, за якої акціонерна власність є достатньо розпорошеною. Стверджується, що чим нижчим є рівень економічного розвитку держави, тим більш недосконалою є існуюча інституціональна система, тим вищою є концентрація власності, як наслідок неефективної нормативно-правової бази із захисту інвесторів у національній економіці [1].

Таким чином, проведення приватизації в Україні суттєво вплинуло на структуру власності, яка є одним із найважливіших елементів будь-якої моделі корпоративного управління [4].

Модель корпоративного управління в Україні відображена на рис. 1.



**Рисунок 1 – Модель корпоративного управління в Україні**

*Джерело: сформовано автором за [1; 4; 8]*

На початку приватизаційних процесів в Україні власність була притаманна аутсайдерській моделі з розпорошеною структурою власності, але надалі для національної моделі стала характерною тенденція до концентрації власності й контролю, запровадження елементів перехресного володіння і формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським моделям [1].

Таким чином, тенденції формування акціонерного капіталу в Україні свідчать на користь складності цього процесу і відхилення його від моделей корпоративного управління промислово-розвинених країн. За показником концентрації власності вітчизняна модель корпоративного управління є специфічною, змішаною, поєднує елементи обох моделей: моделі W (the widely-held corporation model) та B (the blockholder model) і, водночас, продовжує формуватися під впливом: наслідків приватизації, в результаті якої в ході акціонування підприємств основними акціонерами виявилися трудові колективи і менеджери; тенденцій розвитку фондового ринку, що потребує підвищення його конкурентоспроможності, в першу чергу, через впровадження різноманітних дієвих фінансових інструментів, які б надавали можливість здійснювати інвестиції у певні фінансові активи, через розвиток його інфраструктури, активне впровадження сучасних технологій; нормативно-правового забезпечення, що потребує удосконалення правового регулювання діяльності корпоративного сектору України, основу якого мають становити розроблені, з урахуванням міжнародних стандартів, базові принципи і положення корпоративного управління, що потребують постійного перегляду та вдосконалення відповідно до європейських принципів [10, с. 135] формування корпоративних відносин та потреб сьогодення.

**Висновки.** Для перехідної фінансової системи України виявляється абсолютно недоцільним будь-яке пряме копіювання моделей промислово-розвинених країн на формування національної системи корпоративного управління, проте важливим є врахування світового досвіду формування відповідних моделей, але з урахуванням специфіки функціонування вітчизняного корпоративного сектору, зокрема важливим є зарубіжний досвід акціонерних відносин, ефективність яких має не тільки забезпечувати належні умови роботи підприємств, а й передбачати можливості управління й контролю за структурою власності, забезпечувати баланс інтересів різних груп акціонерів, гарантувати їхні права.

В цілому розвиток відповідної моделі корпоративного управління в межах національної економіки залежить від розробленого механізму захисту прав акціонерів; функцій і завдань наглядової ради та виконавчого органу, а також рівня розкриття інформації. Ефективна реалізація зазначених позицій сьогодні можлива після завершення війни та повернення фінансової системи України до умов довоєнного стану.

Позитивні зміни у системі корпоративного управління України з урахуванням світового досвіду та ментальних особливостей формування й функціонування корпоративного сектору національної економіки у комплексі сприятимуть її економічному зростанню.

Перспективи розвитку національної моделі корпоративного управління безпосередньо залежать від необхідності удосконалення системи функціонування корпоративного сектору української економіки, що потребує вирішення ряду проблемних питань: удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування корпоративного сектору, основу якого мають становити розроблені, з урахуванням міжнародних стандартів, базові принципи і положення корпоративного

управління; перетворення держави як власника акцій в ефективного акціонера шляхом створення належної системи державного регулювання ринку капіталу; детінізація корпоративного сектору з метою покращення процедури розкриття інформації та підвищення рівня прозорості операцій; удосконалення організаційно-управлінської структури акціонерних товариств; формування дієвої системи корпоративного контролю.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень визначено доцільність проведення аналізу нормативно-правового забезпечення функціонування корпоративного сектору в Україні.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 184-189.
2. Шкільняк М.М., Апостолук О.З. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Корпоративне управління» для студентів освітнього ступеню «Магістр» спеціальності «Адміністративний менеджмент», Тернопіль, 2016. 170 с.
3. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко; за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
4. Іоргачова М.І. Українська модель корпоративного управління. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2012. Вип. 30. Частина 1. С. 98-102.
5. Сарнавська М.І. Особливості формування корпоративного сектору в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 96-99.
6. Манжула Є. В. Особливості формування корпоративної власності в Україні. *Економіка та право*. 2015. Серія 18. Вип. 29. С. 22-27.
7. Коробка С. В. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18. № 2. С. 80-83.
8. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).
9. Чихачова М.І. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 77-85.
10. Фаріон Н.О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134-138.

### REFERENCES

1. Atamanchuk Z. (2021). Problems and prospects of corporate management development in Ukraine. *Business Inform*, 3. 184-189.
2. Shkilnyak M., Apostoluk O. (2016). Educational and methodological complex of the discipline "Corporate management" for students of the "Administrative management" specialty "Master's" degree, Ternopil, 2016. 170 p.
3. Corporate management in the system of economic security / Z. Zhivko, O. Svatyuk, M. Kopytko; in general ed. Z. Zhivko. Lviv: LSUIA, 2018. 456 p.
4. Iorgachova M. (2012). Ukrainian model of corporate governance. *Collection of scientific Proceedings of the Cherkasy State Technological University*. Cherkasy: ChDTU, 30, 1, 98-102.

5. Sarnavska M. (2016). Peculiarities of the formation of the corporate sector in Ukraine. *Legal scientific electronic journal*, 6. 96-99.
6. Manzhula E. (2015). Peculiarities of formation of corporate ownership in Ukraine. *Economy and law*, 18, 29. 22-27.
7. Korobka S. (2016). Corporate governance in Ukraine: problems and ways to solve them. *Scientific Herald of S. Gzhitsky*. 18, 2. 80-83.
8. Iorgachova M. (2018). Problems of corporate governance in Ukraine. *Efficient Economy*, 11. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).
9. Chikhachova M. (2009). Peculiarities of the national corporate model management formation in the context of privatization. *Actual problems of the economy*, 7. 77-85.
10. Farion N. (2015). Principles of corporate governance: international and domestic experience. *Investments: practice and experience*, 22. 134-138.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.8**

УДК 330.46:378.147

JEL: A22, C10

**Гевлич І.Г.,**

кандидат технічних наук,

доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-2282-0512

e-mail: i.gevlych@donnu.edu.ua

**Гевлич Л.Л.,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-2825-1528

e-mail: hevlich.hll@donnu.edu.ua

## **ВИКЛАДАННЯ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ЕКОНОМІСТІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Оптимізація діяльності як головний виклик економіки та державного управління під час та після війни стосується й підготовки вищою школою кваліфікованих спеціалістів зокрема, бухгалтерів як найбільш затребуваних фахівців економічного профілю. Економісти у своїй професійній діяльності повинні використовувати математичний апарат для вирішення практичних завдань воєнної та післявоєнної економіки. Враховуючи незадовільний рівень математичної компетентності українських абітурієнтів та складність сприйняття студентами математичних дисциплін, виникає потреба у зміні методики викладання вищої математики. Метою роботи є дослідження методики викладання математичних дисциплін здобувачам спеціальності «Облік і оподаткування» з метою її нагального вдосконалення. У статті ідентифіковані проблеми використання математичних методів для вирішення фахових завдань у галузі економіки випускниками освітньої програми «Облік і оподаткування» ДонНУ імені Василя Стуса. За результатами дослідження запропонована орієнтовна тематика дисципліни «Вища математика і теорія ймовірностей», розкрита роль студентських наукових гуртків в оптимізації освітнього процесу, обґрунтована необхідність інтегрованого викладання математики, інформатики та економіки, наголошено на пріоритетності формування таких soft skills, як програмування та чисельне моделювання, намічені напрями подальших досліджень.*

**Ключові слова:** вища математика, економіст, фахова діяльність, облік і оподаткування, післявоєнна економіка.

Табл. – 2. Літ. – 14.



**Hevlych I.,**

Ph.D., Associate Professor of Marketing and Business Analytics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0003-2282-0512  
e-mail: i.gevlych@donnu.edu.ua

**Hevlych L.,**

Ph.D., Associate Professor of Accounting, Analysis and Auditing,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-2825-1528  
e-mail: hevlich.hll@donnu.edu.ua

### **TEACHING OF HIGHER MATHEMATICS IN THE TRAINING OF ECONOMISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION FOR A POST-WAR ECONOMY**

*Optimizing activities as the main challenge of the economy and state administration during and after the war also applies to the training of qualified specialists by higher schools, in particular, accountants as the most sought-after specialists in the economic profile. Economists in their professional activities must use the mathematical apparatus to solve practical problems of the war and post-war economy. Taking into account the unsatisfactory level of mathematical competence of Ukrainian applicants and the difficulty of students' perception of mathematical disciplines, there is a need to change the methodology of teaching higher mathematics. The purpose of the work is to study the methodology of teaching mathematical disciplines to students majoring in "Accounting and Taxation" with the aim of its urgent improvement. The article identifies the problems of using mathematical methods to solve professional tasks in the field of economics by graduates of the educational program "Accounting and Taxation" of the Vasyl' Stus Donetsk National University. According to the results of the research, an approximate topics of the discipline "Higher Mathematics and Probability Theory" is proposed, the role of student research groups in optimizing the educational process is revealed, the need for integrated teaching of mathematics, computer science and economics is substantiated. The directions of further researches are planned.*

**Keywords:** higher mathematics, economist, professional activity, accounting and taxation, post-war economy.

Tab. – 2. Ref. – 14.

**Постановка проблеми.** В умовах війни оптимізація діяльності є головним викликом для економіки та державного управління. При чому йдеться не про тотальну економію і скорочення витрат, а про ефективне планування та прогнозування майбутніх потреб. У повній мірі це стосується наряду підготовки кваліфікованих спеціалістів вищою школою. Очевидно, що масова міграція працівників у межах країни та за кордон, релокація підприємств під час воєнного стану, а також процеси широкої відбудови реального сектору економіки у післявоєнній Україні створюють проблему локального дефіциту фахівців, у тому числі економістів. У таких умовах наявна тенденція працевлаштування за фахом здобувачів освіти буде поширюватися і на студентів 2-3 курсу бакалаврату, що викликає потребу формування у них спеціальних (фахових) компетентностей. Розв'язання цієї проблеми можливе шляхом перегляду змісту та методики викладання базових, у тому числі, математичних дисциплін на 1-2 курсах бакалаврату економічних спеціальностей шляхом акцентуації на практичній

спрямованості курсів для вирішення нагальних завдань фахової діяльності.

Економісти з обліку і оподаткування наразі є найбільш затребуваною економічною професією з причини юридичного обов'язку будь-якого суб'єкта господарювання вести бухгалтерський облік своєї діяльності з моменту створення і до моменту ліквідації. Складність господарчих процесів та, відповідно, їх облікового відображення у воєнний час та у післявоєнній економіці, а також чисельність та різноманітність нормативних документів, що регламентують ведення обліку окремих ділянок чи напрямів діяльності, унеможливають організацію достовірного та ефективного автоматизованого обліку без участі кваліфікованих фахівців з профільною освітою, тож потреба у таких спеціалістах зростатиме. Крім того, широка фаховість економістів з обліку та оподаткування, яка закладається більшістю освітніх програм бакалаврату, дозволяє їх широке працевлаштування не тільки у галузі облікової діяльності, а й у більш широкому спектрі спеціальностей економічного профілю, що збільшує конкурентоспроможність випускника освітньо-професійної програми «Облік і оподаткування» на вітчизняному ринку праці.

Практичний менеджмент наразі вимагає від економістів навичок організації досліджень експертною групою, зокрема, щодо інформаційного забезпечення управлінських рішень на основі порівняльного аналізу фінансового стану та результатів діяльності підприємства у динаміці, з підприємствами галузі, регіону, національної та світової економіки, розробки тенденцій розвитку економічних явищ та процесів на найближчу перспективу та післявоєнних трендів, прорахунку впливу майбутніх змін податкового законодавства на конкурентну позицію суб'єкта господарювання тощо. В усіх цих випадках фахівці економічного профілю постають перед необхідністю широкого застосування математичного апарату, що передбачає сталу потребу викладання математичних дисциплін при підготовці економістів вітчизняними ЗВО. Разом з тим, враховуючи незадовільний рівень математичної компетентності майбутніх українських абітурієнтів, виявлений у 2018 р. за результатами PISA [1], складність сприйняття дисципліни здобувачами вищої освіти, а також нагальну потребу формування у здобувачів перших курсів бакалаврату вмінь використовувати математичний інструментарій для вирішення фахових завдань, збереження сталої методики викладання вищої математики в університетах України не є доцільним. Тож проблема зміни вектору викладання математичних дисциплін у вітчизняних закладах вищої освіти є нагальним практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методика викладання математичних дисциплін здобувачам освіти економічного профілю досліджувалася такими вітчизняними вченими, як І.З. Готинчан, І.І. Дрінь, З.В. Бондаренко, С.А. Кирилашук, В.Г. Чернишев, В.М. Шинкаренко, Д.В. Окара, Л.В. Шинкаренко в роботах [2-4]. Однак, запропоновані рішення не носять комплексного характеру і не враховують тренди розвитку післявоєнної економіки, тож вимагають доопрацювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є дослідження методики викладання математичних дисциплін здобувачам вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування» з точки зору її нагального вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Освітньо-професійні програми за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, що пропонуються у вітчизняних ЗВО, базуються на відповідному Стандарті вищої освіти [5] і тому мають у наборі спеціальних (фахових) компетентностей вимогу «Використовувати математичний інструментарій для дослідження соціально економічних процесів, розв'язання прикладних завдань в сфері обліку, аналізу,

контролю, аудиту, оподаткування», а серед результатів навчання – «Вміти застосовувати економіко-математичні методи в обраній професії». Це додатково обґрунтовує включення математичних дисциплін у перелік освітніх компонентів зазначених програм. Аналіз ОПП вишив, що готують фахівців за спеціальністю «Облік і оподаткування» в Україні (Національного університету «Одеська політехніка», Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Одеського державного економічного університету, Волинського національного університету імені Лесі Українки, Одеського національного економічного університету, Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Національного університету «Львівська Політехніка»), оприлюднених на їх сайтах, показав наявність різних комбінацій дисциплін математичного блоку (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Математичні дисципліни в каталогах освітніх програм вітчизняних ЗВО  
за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»**

ЗВО	Освітній компонент				
	Вища математика	Теорія ймовірностей	Статистика	Економетрика	Оптимізаційні методи і моделі
ДонНУ імені Василя Стуса	Вища математика та теорія ймовірностей		+	+	
НУ «Одеська політехніка»	+	Теорія ймовірностей та мат. статистика			
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	+	Теорія ймовірностей та мат. статистика		+	Дослідження операцій та методи оптимізації
НТУ «Дніпровська політехніка»	+	Теорія ймовірностей та мат. статистика			
ВНУ імені Лесі Українки			+		+
ОНЕУ	1. Вища математика та теорія ймовірностей 2. Мат. статистика та фін. математика		+	+	
ТНТУ імені Івана Пулюя	+		+	+	
НУ «Львівська Політехніка»	Математика для економістів. Ч. 1 Вища математика	Математика для економістів. Ч. 1 Теорія ймовірностей та мат. статистика	+		Економіко-математичні методи і моделі

*Джерело: укладено авторами*

В освітньо-професійній програмі «Облік і оподаткування» Донецького національного університету імені Василя Стуса блок математичних дисциплін представлений такими освітніми компонентами: «Вища математика та теорія ймовірності» (8 кредитів ЄКТС), «Економетрика» (4 кредити ЄКТС), «Статистика» (4 кредити ЄКТС), які викладаються у 1-3 семестрах бакалаврату. Програмою курсу «Вища математика та теорія ймовірностей» [6] передбачені теми, що цілком перегукуються із тематикою сучасних профільних підручників [7-10], зокрема:

1. Аналітична геометрія.
2. Лінійна алгебра.
3. Множини. Функції однієї змінної.
4. Границя функції.
5. Неперервність функції. Асимптоти.
6. Похідна функції однієї змінної.
7. Дослідження функції.
8. Функції багатьох змінних.
9. Інтегральне числення.
10. Основні поняття і теореми теорії ймовірностей.
11. Випадкові величини.
12. Основні закони випадкових величин.
13. Системи випадкових величин.
14. Основні поняття математичної статистики.
15. Перевірка гіпотез.

Викладачі такого значного обсягу інформації в умовах обмеженого часу зазвичай фокусуються на цілях формування у здобувачів класичних знань та навичок розв'язання формальних задач, залишаючи розв'язок практичних завдань фахової діяльності на майбутнє. На жаль, такі очікування на практиці не спрацьовують. Здобувачі освіти перших курсів не обізнані навіть з напрямками майбутньої фахової діяльності, не говорячи вже про фахові завдання, які можуть бути розв'язані із застосуванням математичних методів, формальні ж завдання розроблені десятиріччя тому і не відповідають потребам воєнної та післявоєнної економіки. Крім того, завдання з вищої математики є трудомісткими, такими, що вимагають системного підходу для оволодіння теоретичними знаннями та набуття практичних навичок. Відсутність практичної фахової орієнтації дисципліни призводить до втрати здобувачами освіти інтересу до вищої математики і, як наслідок, неефективності при вивченні цієї дисципліни, з одного боку, і неможливості застосування її апарату у фаховій діяльності, з іншого. Щорічні опитування випускників ступеню освіти «Бакалавр» щодо якості освітнього процесу, що проводяться кафедрою обліку, аналізу і аудиту ДонНУ імені Василя Стуса в рамках моніторингу освітньо-професійної програми «Облік і оподаткування», показують незацікавленість здобувачів освіти у поглибленому вивченні математичних дисциплін, що на наш погляд, базується на нерозумінні практичного застосування математичного інструментарію у роботі за фахом.

Відмова від поточної методики викладання вимагає скорочення переліку й обсягу тем та ілюстрації розділів дисципліни ситуаційними завданнями/кейсами. Вітчизняні дослідники при цьому пропонують орієнтуватися на теми, викладені у табл. 2.

Ще одним прикладом тематики математичних дисциплін (здебільшого, економетрики) для економістів може бути розгляд моделей в рамках математичної економіки, яка передбачає розв'язання економічних проблем формально-

математичними методами:

Таблиця 2

**Орієнтовна програма дисципліни «Вища математика та теорія ймовірностей»  
при практичній спрямованості**

Теми дисципліни	Завдання фахової діяльності
Аналітична геометрія	Побудова математичних моделей рівноваги ринку, рівноваги доходів і збитків підприємства, аналіз збитковості та прибутковості виробництва, рентабельність транспортних перевезень, співвідношення між затратами праці і виробничих фондів, задача про розподіл ринку збуту чи зон економічного впливу
Матричні моделі	Складання балансу виробництва та розподілу продукції, міжгалузевого балансу виробництва для окремих регіонів, розрахунки технолого-економічного плану підприємств
Диференціальне числення	Знаходження оптимального значення показника: максимального прибутку від виробництва однорідної продукції чи різних видів продукції, мінімальних витрат, найвищої продуктивності праці, граничної корисності, економії ресурсів
Диференціальні рівняння	Створення моделей економічної динаміки з відображенням взаємозв'язку у часі: визначення закономірності зміни вартості устаткування з урахуванням швидкості знецінення внаслідок амортизації, зростання виробництва з урахуванням інвестицій, задача вирівнювання цін за рівнем активу, модель інфляції і безробіття
Інтегральне числення	Обчислення середніх значень економічних функцій: приросту капіталу за відомими інвестиціями, ступеню нерівномірності розподілу доходів населення
Основи математичного аналізу	Елементи фінансової математики: розрахунок простих і складних відсотків, інфляції, теперішньої вартості грошових потоків, фінансової ренти, амортизації боргу, економічна оцінка інвестиційних проектів
Теорія ймовірностей і мат. статистика	Розрахунок імовірностей банкрутства підприємства, своєчасності повернення позик банку, прогнози випадкових подій і процесів

*Джерело: укладено авторами за [3,4]*

- моделі міжгалузевого балансу (статичні і динамічні) – використовуються для побудови систем матричних моделей підприємств;

- лінійно-програмні моделі – використовуються для вирішення задач оптимізації логістики, вибору оптимальних рішень в сільськогосподарському виробництві, ефективного розвитку галузі та окремого підприємства;

- економіко-статистичні моделі – використовуються для прогнозування розвитку економіки, наприклад, виробнича функція – для встановлення залежності кінцевого виходу продукції чи її вартості від використання різних факторів виробництва: ресурсів за видами тощо;

- моделі загальної економічної рівноваги – використовуються для аналізу складних економічних процесів, в яких, з одного боку, моделюється процес виробництва в галузях економіки, а з іншого – процес споживання за групами споживачів.

Безумовно, зазначені тематика дисципліни і набір фахових завдань не є вичерпними, а мають формуватися виходячи з компетентностей та результатів навчання за конкретною освітньою програмою. «Згладжування розривів» при такому викладанні потребуватиме високої педагогічної майстерності, але, на нашу думку, призведе до підвищення ефективності сприйняття математичного апарату під час освітнього процесу та його подальшого застосування у фаховій діяльності економістів, зокрема, вирішення нагальних завдань воєнної та післявоєнної економіки.

Як вже відмічалось, проблемою ефективного викладання математичних



дисциплін є їх вивчення на перших курсах бакалаврату при відсутності у здобувачів не тільки знань про завдання фахової діяльності, а й базових економічних знань. Рішення цієї проблеми вимагає викладення теоретичних основ за економічними завданнями, що будуть розв'язані в рамках дисципліни «Вища математика та теорія ймовірностей» та інших математичних дисциплін, саме викладачами математичного блоку.

Як показує практика освітньої діяльності, робота наукових студентських гуртків створює прекрасний майданчик для поглиблення знань. Одночасне залучення у засідання гуртків здобувачів освіти перших та останніх курсів бакалаврату підвищує ефективність використання математичних знань та навичок для розв'язання фахових завдань, особливо з урахуванням працевлаштування здобувачів. Вже працюючи над практичними кейсами діяльності за фахом, здобувачі можуть пропонувати їх для спільного розв'язання методами колективного рішення проблем. Приклад тематики таких засідань надає Державний університет телекомунікацій в рамках функціонування гуртка «Математична економіка»:

1. Застосування матриць в економіці.
2. Модель Леонтьєва багатогалузевої економіки (балансовий аналіз).
3. Лінійна модель обміну (модель міжнародної торгівлі).
4. Вектори як економічні моделі: вектор затрат на виробництво продукції.
5. Обчислення затрат на виробництво продукції за допомогою скалярного добутку векторів.
6. Лінійні моделі виробничих функцій.
7. Закон розподілу прибутків (закон Парето).
8. Функція Кобба-Дугласа.
9. Аналіз ефективності реклами.
10. Модель зростання в умовах конкуренції [11].

Саме такий підхід дозволяє у повну міру реалізувати етапи оволодіння знаннями:

- 1) усвідомлення змісту нових понять та їхнього взаємозв'язку з отриманими раніше знаннями та життєвим досвідом;
- 2) оволодіння практичними навичками застосування отриманих теоретичних знань;
- 3) творчість і дослідництво для усвідомлення проблем, що можуть бути вирішені через отримані знання і навички.

Таким чином, етап дослідництва може бути реалізований не тільки через самостійну роботу чи індивідуальні завдання в рамках вивчення дисципліни, а й через гурткову та проектну діяльність здобувачів під керівництвом викладача. На думку О.П. Матвійчук, дотримання такої етапності сприятиме збільшенню мотивації вивчення вищої математики в цілому, безперервності математичної освіти, підсиленню міжпредметних зв'язків у межах освітньої програми, подоланню комплексу «користувача», розвитку креативності здобувачів, застосуванню математичного апарату в професійній діяльності [12].

Значна ж трудомісткість завдань вищої математики може і має бути подолана через застосування ІТ-технологій. Доцільно, щоб це відбувалося не тільки із точковим залученням застосунків для Office Microsoft 365, а й через створення мобільного математичного середовища (ММС) як мережевого програмно-методичного забезпечення, що уможливорює мобільний доступ до математичних об'єктів, інтеграцію аудиторної і самостійної роботи у безперервний освітній процес, організацію в межах одного середовища повного циклу навчання: подання навчальних матеріалів, проведення математичних досліджень, підтримку індивідуальної і колективної роботи, оцінювання навчальних досягнень. С.О. Семеріков та К.І. Словак вважають



WebCKM Sage оптимальним MMC з вищої математики з причин наявності особистісної орієнтованості системи, функціонування у Web-середовищі, підтримки технологій соціального конструктивізму, придатності для організації спільного навчання, можливості інтеграції з різними системами підтримки навчання [13]. Поради авторів стосуються використання WebCKM Sage за напрямками створення графічних інтерпретацій математичних моделей і теоретичних понять, автоматизації рутинних обчислень, підтримки самостійної роботи студентів, генерації багатоваріантних типових навчальних завдань.

Підтримуючи висновок щодо підвищення ефективності навчальної діяльності здобувачів освіти і методичної роботи викладачів при застосуванні WebCKM Sage, хочемо відмітити, що на практиці це означатиме перебудову методичного забезпечення не тільки дисципліни «Вища математика та теорія ймовірностей», а й курсу «Інформаційні технології в економіці та управлінні» або подібних курсів. Час, який можна звільнити за рахунок винесення на самостійну роботу теоретичних тем (Інформаційні технології в економіці та управлінні: інформація. Інформатика. Інформаційні технологи та їх розвиток. Носії інформації. Архітектура і функціонування ПК. Технічне, системне та програмне забезпечення) та тем, що опановані в рамках повної середньої освіти (Професійна робота в текстовому редакторі MS WORD. Сучасні засоби утворення презентацій на прикладі Microsoft Office PowerPoint. Структура та організація даних. Масиви, списки, бази даних тощо) [14], доцільно присвятити формуванню навичок застосування ІТ-технологій при рішенні завдань фахової діяльності, а також навичок програмування та чисельного моделювання. Останні мають стати обов'язковими soft skills сучасного фахівця, а методика викладання програмування та чисельного моделювання включати викладання основних понять та методів класичних розділів математики, пошук економічного завдання для розв'язання, побудову і дослідження відповідної математичної моделі, програмування алгоритму чисельного моделювання, здійснення необхідних розрахунків та інтерпретацію отриманих результатів відповідно до поставленого економічного завдання. Ще одна причина викладання програмування та чисельного моделювання в рамках дисциплін математично-інформаційного спрямування – відсутність доступної програмної реалізації математичних моделей, що використовуються для розв'язання завдань фахової діяльності. Це пов'язано із вузькою спеціалізацією такого програмного забезпечення, його важкодоступністю, платністю або складністю для опанування. Тож очевидно є потреба інтегрованого викладання математики, інформатики, програмування та економіки, яке створює синергійний ефект підвищення ефективності засвоєння матеріалу, використання отриманих навичок у подальшій професійній діяльності та, разом з цим, оптимізації освітнього процесу.

**Висновки.** За результатами дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Загальноприйнята методика викладання математичних дисциплін у вітчизняних ЗВО не сприяє ефективному застосуванню отриманих теоретичних знань і сформованих практичних навичок для вирішення нагальних проблем фахової діяльності випускниками освітніх програм економічного профілю, зокрема, за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування».

2. Вирішення проблеми вбачається у коректуванні програм дисциплін математичного блоку з акцентуацією на практичній спрямованості курсів, використанні проектної та гурткової роботи здобувачів та залученні ІТ-технологій в освітній процес, зокрема, через створення мобільного математичного середовища.

3. Навички програмування та чисельного моделювання є необхідними soft skills,

що мають формуватися при підготовці економістів у вітчизняних ЗВО, а інтегроване викладання математики, інформатики, програмування та економіки уможливило синергійний ефект оптимізації освітнього процесу.

Формування набору математичних моделей для вирішення завдань оптимізації діяльності вітчизняного підприємства буде напрямом подальших досліджень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Results From PISA 2018. URL: <https://cutt.ly/HKkWKfI>.
2. Готинчан І. З., Дрін І. І. Про роль математики в системі професійної освіти майбутніх економістів. Проблеми освіти та методика викладання у вищій школі. 2019. Issue II (74). С. 218-225.
3. Бондаренко З. В., Кирилашук С. А. Прикладна спрямованість викладання вищої математики студентам економічного профілю ВНЗ. Педагогічні науки. 2017. Випуск 4 (90). С. 22-26.
4. Чернишев В. Г., Шинкаренко В. М., Окара Д. В., Шинкаренко Л. В. Інноваційна методика викладання вищої математики майбутнім економістам. URL: <https://cutt.ly/eKhWk94>.
5. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 19.11.2018 р. № 1260. URL: <https://cutt.ly/xKkWMXz>.
6. Наумова М.А., Буркіна Н.В., Кудрич Ю.С. Програма навчальної дисципліни «Вища математика та теорія ймовірностей» для здобувачів вищої освіти спеціальності 071 Облік і оподаткування СО «Бакалавр». – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 22 с.
7. Мацкул В.М. Вища математика для економістів: підручник. – Одеса: ОНЕУ, 2018. 472 с.
8. Математика для економістів: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: І.Д. Фартушний. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 109 с.
9. Огірко О. І., Галайко Н. В. Теорія ймовірностей та математична статистика: навчальний посібник. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 292 с.
10. Кушлик-Дивульська О. І., Поліщук Н. В., Орел Б. П., Штабальок П. І. Теорія ймовірностей та математична статистика: навч. посіб. – К: НТУУ «КПІ», 2018. 212 с.
11. Навіщо економісту математика? URL: <https://cutt.ly/2KkWIoK>.
12. Матвійчук О. П. Аспекти методики викладання вищої математики для студентів технічних спеціальностей. URL: <https://cutt.ly/OKkBiM3>.
13. Семеріков С. О., Словак К. І. Теорія і методика застосування мобільних математичних середовищ у процесі навчання вищої математики студентів економічних спеціальностей. URL: <https://cutt.ly/KKk0HuK>.
14. Поповський Ю.Б. Робоча програма навчальної дисципліни «Інформаційні технології в економіці та управлінні» для здобувачів вищої освіти спеціальності 071 «Облік і оподаткування», освітньої програми «Облік і оподаткування», СО «Бакалавр». – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 15 с.

### REFERENCES

1. Results From PISA 2018. Retrieved from URL: <https://cutt.ly/HKkWKfI>.
2. Hotynchan I. Z., & Drin I. I. (2019) Pro rol matematyky v systemi profesiinoi osvity maibutnikh ekonomistiv. Problemy osvity ta metodyka vykladannia u vyshchii shkoli, II (74) 218-225 [in Ukrainian].

3. Bondarenko Z. V., & Kyrylashchuk S. A. (2017) Prykladna spriamovanist vykladannia vyshchoi matematyky studentam ekonomichnoho profilu VNZ. Pedahohichni nauky, 4 (90), 22-26 [in Ukrainian].
4. Chernyshev V. H., Shynkarenko V. M., Okara D. V., & Shynkarenko L. V. (2018) Innovatsiina metodyka vykladannia vyshchoi matematyky maibutnim ekonomistam. Retrieved from URL: <https://cutt.ly/eKhWk94> [in Ukrainian].
5. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 071 «Oblik i opodatkuvannia» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity (2018). Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy № 1260. Retrieved from URL: <https://cutt.ly/xKkWMXz> [in Ukrainian].
6. Naumova M. A., Burkina N. V., & Kudrych Yu. S. (2021) Prohrama navchalnoi dystsypliny «Vyshcha matematyka ta teoriia ymovirnostei» dlia здобувачив vyshchoi osvity spetsialnosti 071 Oblik i opodatkuvannia, SO «Bakalavr». – Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa, 22 [in Ukrainian].
7. Matskul V. M. Vyshcha matematyka dlia ekonomistiv (2018): Pidruchnyk. – Odesa: ONEU, 472 [in Ukrainian].
8. Matematyka dlia ekonomistiv (2019): Konspekt lektsii: navch. posib. dlia stud. spetsialnosti 051 «Ekonomika» / KPI im. Ihoria Sikorskoho ; uklad.: I. D. Fartushnyi. – K. : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 109 [in Ukrainian].
9. Ohirko O. I., & Halaiko N. V. (2017) Teoriia ymovirnostei ta matematychna statystyka: navchalnyi posibnyk. – Lviv: LvDUVS, 292 [in Ukrainian].
10. Kushlyk-Dyvulska O. I., Polishchuk N. V., Orel B. P., & Shtabaliuk P. I. (2018) Teoriia ymovirnostei ta matematychna statystyka: navch. posib. – K: NTUU «KPI», 212 [in Ukrainian].
11. Navishcho ekonomistu matematyka? (2021) Retrieved from URL: <https://cutt.ly/2KkWIoK> [in Ukrainian].
12. Matviichuk O. P. (2018) Aspekty metodyky vykladannia vyshchoi matematyky dlia studentiv tekhnichnykh spetsialnostei. Retrieved from URL: <https://cutt.ly/OKkBiM3> [in Ukrainian].
13. Semerikov S. O., & Slovak K. I. (2017) Teoriia i metodyka zastosuvannia mobilnykh matematychnykh seredovyshch u protsesi navchannia vyshchoi matematyky studentiv ekonomichnykh spetsialnostei. Retrieved from URL: <https://cutt.ly/KKk0HuK> [in Ukrainian].
14. Popovskyi Yu.B. (2021) Robocha prohrama navchalnoi dystsypliny «Informatsiini tekhnolohii v ekonomitsi ta upravlinni» dlia здобувачив vyshchoi osvity spetsialnosti 071 «Oblik i opodatkuvannia», osvitnoi prohramy «Oblik i opodatkuvannia», SO «Bakalavr». – Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa, 15 [in Ukrainian].

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.9

УДК 338.2  
JEL: O29**Клименко Ю.М.,**

кандидат технічних наук, начальник відділу молодіжного наукового потенціалу,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
директор ГС «Вінницький кластер приладобудування та автоматизації»  
ORCID: 0000-0002-5868-2468  
e-mail: ju.klymenko@donnu.edu.ua

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Стійкість економіки в умовах війни визначається ефективністю механізмів управління економічними процесами, зокрема, на мікро- та мезорівні. Найкращу адаптивність до складних економічних умов демонструють промислові кластери, які формуються у регіонах із знанієвою спадкоємністю, галузевими традиціями та проактивною смарт-спеціалізацією. Ефективним інструментом кластерного розвитку є управління проектами, методологія якого дозволяє здійснити структурування цілей, завдань та дій, адекватну як економічному середовищу, так і соціально-психологічним особливостям виконавців проекту. На ґрунті проектної методології показано необхідність інтеграції двох векторів економічної діяльності – збереження та розвитку бізнесу, ступінь кореляції яких визначає рівень його стійкості. Сформовано перевірений практикою кластеризації набір умов реалізації проектів, спрямованих на збагачення кооперативних зв'язків в межах кластеру, створення ланцюгів доданої вартості за участі кластерних акторів, виведення продуктів на нові ринки, міжгалузевої взаємодії та посилення організаційної спроможності кластерних організацій.*

**Ключові слова:** кластер, кластерна організація, ланцюг доданої вартості, управління проектами.

Рис. – 3. Літ. – 15.

**Klymenko Yu.,**

candidate of technical sciences,  
head of the department of youth scientific potential,  
Vasyl' Stus Donetsk National University,  
CEO Vinnytsia Automation and Instrument Making Cluster  
ORCID: 0000-0002-5868-2468  
e-mail: ju.klymenko@donnu.edu.ua

## **PRACTICE OF MANAGEMENT OF THE REGIONAL ECONOMY CLUSTERIZATION PROJECT**

*The stability of the economy in the conditions of war is determined by the effectiveness of mechanisms for managing economic processes at the micro- and meso-level. The best adaptability to difficult economic conditions is demonstrated by industrial clusters that are formed in regions with knowledge continuity, industry traditions and proactive smart*

*specialization. An effective tool of cluster development is project management, the methodology of which allows for the structuring of goals, tasks and actions, adequate to both the economic environment and the social and psychological characteristics of the project implementers. On the basis of the project methodology, the necessity of integration of two vectors of economic activity - preservation and development of business, the degree of correlation of which determines the level of its sustainability - is shown. A set of conditions for the implementation of projects, proven by the practice of clustering, aimed at enriching cooperative relations within the cluster, creating chains of added value with the participation of cluster actors, bringing products to new markets, cross-industry interaction and strengthening the organizational capacity of cluster organizations has been formed.*

**Keywords:** cluster, cluster organization, value added chain, project management.

Fig. – 3. Ref. – 15.

**Постановка проблеми.** Єдиним фокусом уваги економічних досліджень в умовах війни є визначення шляхів досягнення стійкості економіки підприємств, регіонів, галузей та країни. Стійкість як здатність суб'єкта виконувати завдані функції в умовах невизначеності без критичного виснаження ресурсів потрібно дефінувати базовою характеристикою організації в екстремальних умовах, насамперед, під час повномасштабної агресії у військовій, інформаційній та економічній площинах. Руйнування ланцюгів постачання, падіння виробництва, відтік кваліфікованих кадрів, кардинальні зміни потреб ринку та невизначеність термінів воєнних дій і їх наслідків ускладнюють пошук та адаптацію існуючих шляхів досягнення стійкості та/або розробку нових методів виведення економічних суб'єктів з кризи, спричиненої названими факторами. Світовий досвід економічного відновлення свідчить про можливість його ефективного вирішення із використання відомих та випробуваних методів, але при цьому важливо диференціювати методи повоєнного відновлення від методів відновлення під час війни: одна група базується насамперед на використанні зовнішніх ресурсів, але через необхідність спрямування зовнішніх ресурсів на досягнення перемоги у військовій площині інша група має реалізовуватися переважно за власні ресурси. Тому це дослідження спрямоване на пошук методів досягнення стійкості, релевантних воєнним умовам життєдіяльності.

Пошук шляхів досягнення стійкості економічних суб'єктів в Україні розпочався, тому важливо виокремити терміни, які застосовуються в цьому процесі. Дослідники погоджуються, що стійкість (англ. resistance) близька резильєнтності (англ. resilience), але резильєнтність (як термін, що виник у психології) уособлює властивість пружності та характеризує динаміку відновлення системи до первинного стану, з якого вона була виведена зовнішнім впливом.

В умовах дефіциту практично усіх ресурсів (людських, фінансових матеріальних), викликаного руйнуванням ланцюгів постачання, систем управління та інфраструктур усіх видів взаємодія між суб'єктами бізнесу, влади, суспільства стала природною реакцією на кризу, яка пояснюється проявою об'єднання ресурсів та дій як цивілізаційної цінності. Одна з вищих форм взаємодії - партнерство має культивуватися у економічному середовищі задля досягнення належної стійкості. Партнерство як результат ефективних комунікацій призводить до спільних рішень і реальних дій, які є змістом процесів обміну інформацією та іншими ресурсами в бізнес-спільнотах різного рівня інтеграції – асоціаціях, консорціумах, холдингах і кластерах. Кластери є найскладнішою формою партнерства, яка характеризується орієнтацією на горизонтальну інтеграцію, спрямованістю на розвиток людського капіталу і



стимулювання соціальних взаємозв'язків між носіями знань. Саме ці особливості є найбільш цінними в умовах невизначеності, тому в роботі використовується досвід управління промисловим кластером.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Більшість публікацій класу open access розглядають можливість досягнення стійкості в контексті завершення військових дій, проте у деяких джерелах, що базуються на неактуальних економічних моделях, здійснюються спроби генерації контраверсійних висновків. Наприклад, в [1] у період відносної стабільності було зазначено, що «у Європі існує парадокс стратегічної стабільності: небезпека нестабільності на високих рівнях конфлікту сприяє стабільності на низьких рівнях». Наразі, коли небезпека нестабільності реалізувалася у війну, стабільність на мікрота мезорівнях є необхідною умовою виживання на макрорівні.

В діапазоні публікацій традиційно представлені такі, що присвячені аналізу динаміки змін ВВП країн, які перебували у стані війни. Зокрема, у [2] підкреслено, що в контексті розгляду ресурсів, що витрачаються на війну, не як кінцевих товарів чи послуг, а як витрат виробництва, можна справедливо ставити під сумнів припущення про те, що війна корисна для бізнесу через збільшення зайнятості і виробництва. Висновок авторів цього дослідження на ґрунті аналізу економічних показників у форматі big data цілком очікуваний: війна не несе користі бізнесу, а руйнування фізичного та людського капіталу призводить до зниження ВВП на душу населення. Не менш актуальний ще один висновок авторів: війна є основною перешкодою для економічного розвитку країн із низьким рівнем доходу та внутрішніми суперечливостями. На підтвердження результатів цього дослідження є важливою публікація [3], в якій констатується негативний вплив війни росії проти України на усі, у т.ч. найважливіші (енергетичний та продовольчий) сектори економіки Євросоюзу. Про неоднорідний вплив війни на різні галузі йдеться у звіті ФРС [4], де зазначається що найвагоміші негативні наслідки війни відчула на собі автомобільна галузь, і далі за зменшенням - фінансовий сектор, споживачські товари, енергетика, харчова промисловість і сфера послуг.

Крім досліджень впливу війни на економічний стан важливо сфокусуватися на публікаціях, предметом яких є аналіз ефективності управління кластерами без акцентації на воєнному аспекті. Серед них:

[5], в якій досліджуються кореляції між стадією життєвого циклу кластерного проекту та стратегіями управління кластерною мережею;

[6], де зроблено важливий для кластерного стратегування висновок, що проекти, які мають спільну тему, сприяють формуванню кластеру досконалості та забезпечують спільний стратегічний внесок у програму кластеру;

[7], що містить типологію кластерних проектів та корисне узагальнення щодо правил використання загального ресурсу: для кожного учасника проекту в будь-який момент є вибір - користуватися обмеженим ресурсом за завданими правилами і отримувати вигоду в довгостроковій перспективі від співпраці або порушити правила і отримати поточну/разову вигоду.

#### **Формулювання цілей статті.**

Очевидним можна вважати твердження, що в умовах війни екзистенціального характеру необхідний погляд на стійкість, подібний інноваційному підходу до сталості економіки, запропонованому у [8]. Інноваційність цього підходу базується на:

- відмові від архаїчних (з точки зору неактуальності) моделей;
- пошуку балансу між діями, спрямованими на задоволення сьогоденних потреб, та процесами реалізації планів досягнення середньострокових цілей,



Враховуючи, що відмова від застарілих моделей управління є звичайною методологією розвитку, сфокусуємося на досягненні балансу:

- 1) між цілями досягнення резильєнтності та цілями зростання;
- 2) між активностями, спрямованими на виживання/збереження бізнесів та діяльністю, спрямованою на розвиток;
- 3) між сервісами/послугами в адресу учасників кластеру та проектною роботою в кластері.

Наведені об'єкти процесу балансування мають значну кореляцію і можуть бути зведені до балансу між «потрібно зараз» та «потрібно завтра».

На основі викладеного сформулюємо цілі статті:

- 1) формування узагальнень практики кластеризації регіональних економік
- 2) синтез моделі кластерної взаємодії в умовах війни, яка має множину елементів та їх взаємозв'язків, збалансовану за ближніми та середньостроковими цілями.

**Виклад основного матеріалу.** Парадигмою методології синтезу смислових моделей передбачено (одночасно із теоретичними дослідженнями) здійснення управлінських дій, які інтегрують процеси оцінювання, відбору та структурування елементів у цілісну та функціонально визначену систему. Синтез моделі стійкої підприємницької діяльності у кластерному середовищі під час війни будемо здійснювати у послідовності «(i) умови створення економічної стійкості, (ii) знаходження балансу між резильєнтністю та стійкістю з огляду на стійкість як ключовий фактор, (iii) ідентифікація інструментів забезпечення стійкості учасників кластеру, (iv) збірка моделі».

*Умови створення економічної стійкості.* Зроблене припущення, що стійкість є похідною від ступеню взаємодії та визначено кластери як дієвий інструмент досягнення стійкості, потребує аналізу. Дійсно, дані, наведені в публікаціях [3,4] дозволяють зробити висновок щодо необхідності використання таких організаційно-економічних механізмів, як кластери, що мають яскраву міжсекторальну та міжгалузеву природу. Проте наслідки кластеризації несуть у собі ризики: спільний ланцюг вартості створює умови для більшої вразливості секторів/галузей, які формують ЛДВ кластеру. Отже, одного боку, промислові кластери традиційно характеризуються як географічні зони, які містять спільно розташовані компанії, що представляють одну галузь [9] (наприклад, хімічні виробництва, металургія, виробництво цементу) і саме регіональний характер кластерів дозволив реалізувати їх потенціал після Другої світової війни у Європі та США, де завдяки сформованості кластерів інтенсивно залучалися інвестиції, створювалися робочі місця та впроваджувалися передові технології. З другого боку, існує реальний ризик втрати резильєнтності ЛДВ та його суб'єктів, як це сталося із автомобільною промисловістю [4], тому у стратегічному плануванні необхідно передбачити сценарій, що мінімізує цей ризик. Цього можна досягти, зокрема, через:

- формування нових або реформування існуючих кластерів з галузей, які дефінуються на національному рівні як критичні (оборона, охорона здоров'я, інфраструктура, AgriFood), що дозволяє розраховувати на фінансову або законодавчу підтримку держави;

- територіальну диверсифікацію кластера шляхом його масштабування на нові регіони із врахуванням їх регіональних домінант, що дозволяє збільшити різноманітність смарт-спеціалізацій і відповідно галузей, а отже, посилити резильєнтність та стійкість завдяки ресурсному та продуктовому збагаченню кластерного середовища.

Збільшення векторів смарт-спеціалізацій у рамках кластеру, на перший погляд, не синхронізується із традиційним підходом до смарт-спеціалізації, проте, із врахуванням обмеженої кількості спеціалізацій, визначеної на період війни критичними галузями, має економічний сенс та повинно увійти в практику національного кластерного розвитку. Крім того, важливим фактором успішної реалізації такого стратегічного сценарію є спеціалізація «якірного» кластеру – кластеру, який виконує роль зародка при формуванні міжрегіонального та міжгалузевого бізнес-об'єднання. Такий кластер має позиціонуватися на наскрізних, інваріантних до галузей технологіях, тому роль якоря оптимально виконуватимуть high-tech кластери, зокрема, кластер приладобудування та автоматизації, який має статутну мету впровадження технологій Індустрії 4.0 у спектр регіональних галузей.

Територіальна локалізація кластерних формувань в дискурсі децентралізації владних повноважень в Україні обумовлює доцільність досліджень процесів їх розвитку на регіональному рівні: це, по-перше, стимулюватиме інтенсифікацію взаємодії між бізнесом, владою та наукою, і, по-друге, створюватиме ґрунт для включення до регіональних стратегій заходів із підтримки кластерних ініціатив.

Дамо системологічне обґрунтування сценарію масштабування кластеру на інші регіони/території. Однією з базових властивостей системи є її цілеспрямованість, яка із врахуванням необхідності досягнення сталого розвитку дефінується виключно у просторі стратегії. Зовнішнє середовище 21-го століття після початку повномасштабної війни проти України диктує бізнесу необхідність формування інноваційних стратегій, які відмінні від інших стратегій способом забезпечення, в першу чергу, стійкості і, в другу чергу, сталого розвитку. Кластеризація як один із досконалих інструментів досягнення даних властивостей передбачає наявність інноваційної інфраструктури, на ґрунті якої формується та функціонує екосистема інновацій. У країнах із розвиненими екосистемами інновацій підтримка кластерного руху є завданням органів влади. В зародкових екосистемах та за відсутності владної підтримки національних кластерів на законодавчому та бюджетоутворюючому рівні пряма кореляція між ефективністю функціонування економічних систем та якістю стратегування підсилює необхідність фокусування уваги кластерних менеджерів на розробці стратегій розвитку, які забезпечують сталість в умовах безперервних та несприятливих змін. Діяльність, спрямована на розширення кола учасників кластеру незалежно від їх галузевої приналежності із фоновою розбудовою галузевої інваріантної інфраструктури інновацій дозволяє формувати повноцінну систему управління розподіленим полісуб'єктним середовищем в контексті закону Ешбі [10].

Отже, кластер як головний інструмент досягнення стійкості трансформується у галузево інваріантну групу взаємопов'язаних компаній, яка є складною системою із множинами складових (елементів) та зворотніх зв'язків між ними і середовищем.

*Знаходження балансу між резильєнтністю та стійкістю.* Деталізуємо зміст термінів:

1) *резильєнтність* – властивість системи, що забезпечує її повернення до попереднього стану рівноваги; у такому трактуванні резильєнтність тотожна відновлювальності і характеризується швидкістю повернення у попередній стан, хоча деякі дослідники розширюють це поняття до сукупності етапів опору, відновлення, оновлення та переорієнтації [11];

2) *стійкість* (в контексті стійкості функціонування) – «властивість, що забезпечується надлишковістю структурних елементів і функцій, а також перерозподілом функцій» [12]; розгорнутий аналіз видів стійкості представлений у [13],

який дозволяє виділити визначення Бусленка Н.П. (стійкість економічної системи – можливість її функціонування з ефективністю, не нижче заданої в певному діапазоні умов) та Поліщука О.П. (здатність системи оптимально використовувати свій потенціал).

Характерно, що наведені визначення стійкості змістовно збігаються із основним принципом управління проектами, який обумовлює обмеженість ресурсів і, як наслідок, необхідність їх оптимізації. Зокрема, проектно-орієнтовані та проектно-керовані організації характеризуються безперервними змінами у рамках життєвого циклу, який містить стадії формування організації, інтенсивного розвитку, стабілізації і кризи [14]. Якщо вплив перевищує межу стійкості (тобто утворюються умови, не сумісні із перебуванням системи у сталому стані), система має сформувати новий стан, що характеризується сталістю. Представникам компаній, що використовують управління проектами на практиці, інтуїтивно зрозуміло, що процес управління проектами являє собою безперервну зміну станів, а проектний менеджер уявлю дилему «вижити чи розвиватися» як звичне та регулярне рішення «зупинити проект чи продовжувати» і це рішення із ймовірністю 0,99 означає продовження проекту. Не менш природним викликом для проектного менеджера є оптимізація ресурсів з метою перебування у рамках обмежень проекту, адже вихід за рамки проекту – це його руйнування, натомість досягнення цілей ідентифікується як розвиток, який забезпечується контролем за параметрами з метою переходу до наступного етапу, тому такий перехід є ознакою розвитку.

Артикуляція таких фактів може оцінюватися як тривіальність, проте необхідно враховувати, що у бізнес-середовищі готовність застосовувати інструментарій управління проектами і, що важливіше, розглядати його як інструмент досягнення резильєнтності/стійкості залишається обмеженою, позаяк:

- методологія УП використовується меншістю національних компаній;
- сприйняття сучасних методологій управління стримується хибністю уяви про вибір як амбівалентне рішення;
- психологічна та корпоративна навантаженість керівників у воєнних умовах потребує ретельного підбору інформації для передачі їм як за обсягом, так і за формою.

В дискурсі методології управління проектами та її використання в управлінні кластером висновок щодо необхідності пошуку балансу між резильєнтністю та стійкістю є неактуальним і може бути трансформований у пошук баланс між оптимізацією власних ресурсів та їх перерозподілом в межах кластеру та залученням зовнішніх ресурсів.

*Ідентифікація інструментів забезпечення стійкості учасників кластеру.* Проблема досягнення стійкості у шокових економічних ситуаціях може бути вирішена інтенсифікацією інновацій у кластерному середовищі. Кластери за замовчанням мають розглядатися як інноваційні структури, але інноваційність стримується не лише хибним розділенням але й обмеженим досвідом організацій, особливо МСП, щодо створення та виведення на ринок інновацій, що вимагає підвищення компетентності керівників підприємств та формування нових альянсів (у тому числі розширенням кола учасників кластерів). В цьому аспекті важливий висновок зроблено у [15]: в рамках кластерів цілі відкритих інновацій та інновацій сталого розвитку можуть бути досягнуті одночасно.

Ідентифікацію інструментарію стійкості у промисловому та інноваційному середовищі слід інтерпретувати як пошук відповіді на питання «чи є необхідним і достатнім спектр функцій кластерної організації для забезпечення стійкості?».

Організаційно-управлінський аналіз розвитку кластерних ініціатив на прикладі кластеру приладобудування показав, що кластер характеризується значним спектром діяльностей, які впорядковуються у дві групи: (i) стратегування – розробку стратегічних констант та актуалізацію власне стратегії до нових умов середовища і (ii) операційна група, яка в умовах розриву ланцюгів доданої вартості концентрується на відновленні поставок комплектуючих та матеріалів, пошуку нових замовників, компенсації втрат персоналу та інших потреб підприємств з класу «потрібно наразі». Цей неповний перелік свідчить, що кластер є системою, складність якої більше складності кожного підприємства-учасника кластеру.

Безумовна присутність управління проектами в інструментарії забезпечення стійкості підтверджується можливістю концентрації ресурсів (як ефективного методу досягнення цілей) учасників кластеру на окремих проектах, видах діяльності та навіть послугах, актуальних для усіх або більшості учасників.

*Збірка моделі.* Синтез моделей систем, які не набули властивості саморозвитку, доцільно здійснювати у класичній парадигмі управління. Виокремимо елементи та складові кластеру як організації:

- стратегія та її константи,
- внутрішнє та зовнішнє середовища,
- процеси та проекти,
- стратегічні та операційні змінні.

Проекти як процеси та методологія досягнення стійкості відіграють особливе місце у структурі та процесах кластеру, позаяк вони складають множину діяльностей, спрямованих на досягнення цілей організаційного, технологічного, інтелектуального розвитку учасників кластеру. Структуризація стратегічних констант та складових управлінських процесів у координатах системних взаємозв'язків зображено на рис.1. Середовище розглядається як складова системи промислового кластеру, а розробці стратегії передують формування цілей, візії, місії, цінностей.



Рисунок 1 - Матриця стратегічних констант та похідних

Компоновку моделі здійснюватимемо з урахуванням редукції складності [10], що обумовлено:

1) ідентифікацією кластеру як взаємозамінного елемента самодостатньої локалізованої сфери виробництва або послуг певного напрямку;

2) диференціацією методів розвитку кластерів на:

- природний: результат такої версії розвитку є більш стійким, проте вимагає більше ресурсу для його досягнення;

- неприродний, який передбачає створення суб'єкта управління, який зазвичай відсутній у кластерах, які формуються без кластерної ініціативи через територіальну близькість, та/або галузеву приналежність; однією з оптимальних форм такої версії розвитку є створення кластерної організації і подальше формування довіри, затребуваних послуг, кооперативних та кластерних зв'язків, управління спільними проектами та значного спектру інших необхідних складових кластерної діяльності.

Розглядаючи самодостатність як досить високий рівень складності системи та необхідну умову стійкості, можна стверджувати, що самодостатній елемент, який функціонує як об'єкт управління, повинен мати не менше самодостатній суб'єкт управління. Об'єкт досліджень є складною системою, що обумовлює необхідність оцінки його складності, яка в свою чергу передбачає:

1) оцінку можливості його структуризації, яка виявляє складові та елементи системи, що здійснюють суттєвий вплив на виконання нею завданих функцій;

2) оцінку можливості управління, яка визначає набір інструментів, які забезпечують підтримку виконання функцій системи.

Побудуємо причинно-наслідковий ланцюжок зменшення складності об'єкту досліджень (рис. 2):

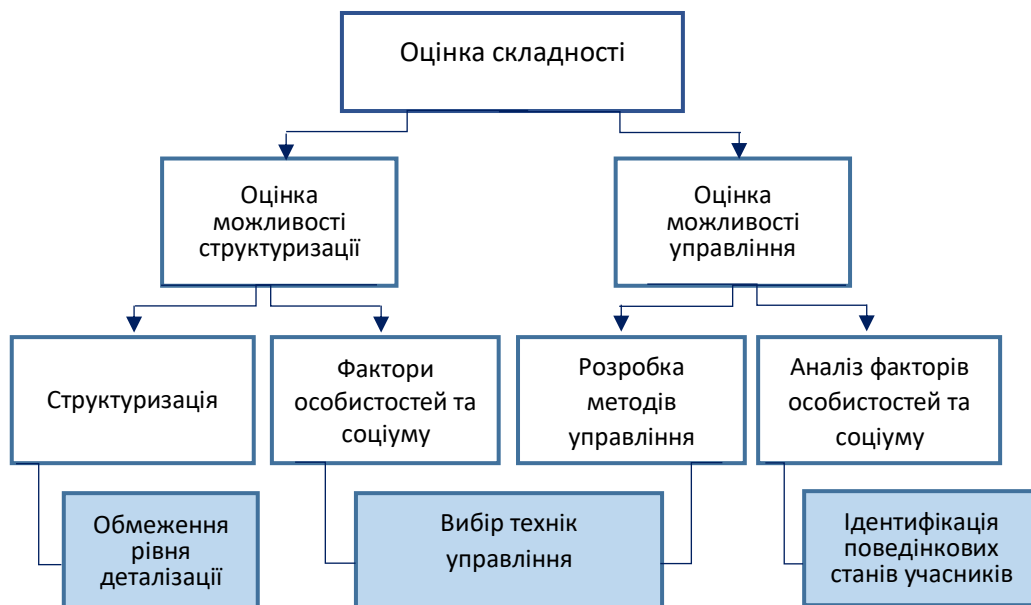


Рисунок 2 - Причинно-наслідкові зв'язки процесу редукції складності кластеру

Основою моделі, що синтезується є знання – головний ресурс будь-якої економічної системи (рис.3), який забезпечує її життєдіяльність. Знанієва складова та процеси передачі знань є критичними точками як в управлінні проектом, так і стійкості (елементи K1 та K2), а її підсилення забезпечується міжгалузевістю (I1, I2, ...In).



**Рисунок 3 - Модель стійкого кластерного середовища**

Практика управління кластером показує, що ефективними інструментами для накопичення та передачі знань є внутрішні та зовнішні процеси та інституції, зокрема:

- стратегічні сесії,
- експертні інституції в рамках кластеру (технічні комітети, науково-технічна рада),
- цільові тренінги для керівного складу кластеру та його учасників,
- реалізація проектів за участі декількох учасників кластеру,
- взаємодія з навчальними закладами з метою трансферу технологій, відбору та підготовки кваліфікованого персоналу,
- створення R&D центрів, акселераторів.

**Висновки.** Стійкість як ключова властивість організації в умовах війни досягається:

- 1) використанням переваг кластерних структур;
- 2) застосуванням досконалих процедур проектного управління, зокрема забезпечення ресурсної підтримки та якісне стратегування кластерного розвитку;
- 3) інтеграцією процесів, спрямованих на задоволення поточних потреб із процесами розвитку шляхом кооперації, реалізації спільних проектів, створення нових



спільних продуктів, дифузії у нові галузі та регіони та побудови екосистеми інновацій, що забезпечує генерацію інновацій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Axelrod R. The Concept of Stability in the Context of Conventional War in Europe. *Journal of Peace Research*. 1990. Vol. 27. No. 3. P. 247-254.
2. Thies C.F., Baum C.F. The Effect of War on Economic Growth. *Cato journal*. 2020. URL: <https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth>.
3. Borrell J. Russia's invasion of Ukraine puts the global economy at risk. The Diplomatic Service of the EU. 2022. URL: <https://www.eeas.europa.eu/eeas/russia%E2%80%99s-invasion-ukraine-puts-global-economy-risk>.
4. Caldara D., Conlisk S., Iacoviello M., Penn M. The Effect of the War in Ukraine on Global Activity and Inflation. Board of governors of the Federal Reserve System. 2022. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/the-effect-of-the-war-in-ukraine-on-global-activity-and-inflation-20220527.html>.
5. Fosse J.K., Normann R. Management strategies in cluster projects: Cases and discussion. *The Life Cycle of Clusters*. Dirk Fornahl & Robert Hassink (ed.). Edward Elgar Publishing, 2017. P. 115–134.
6. Byrith C. Project Clustering - A Strategic Projects Approach. Cluster Projects Development Workshop, 13-14 October 2010, Bremen. URL: [http://archive.northsearegion.eu/files/user/File/IVB%20Events/Thematic\\_Seminars/Cluster\\_Development\\_Workshop\\_Bremen/Cluster\\_Background](http://archive.northsearegion.eu/files/user/File/IVB%20Events/Thematic_Seminars/Cluster_Development_Workshop_Bremen/Cluster_Background).
7. Бурук А.Ф., Котёлкин Д.Д., Марков Л.С. Кластерный проект: понятия, типология, подходы к моделированию. *Мир экономики и управления*. 2017. Т. 17, № 3. С. 132–142.
8. Raworth K. Meet the doughnut: the new economic model that could help end inequality. World Economic Forum. Retrieved 4 January 2019.
9. Anderson L., Stark M. Industrial Clusters: the logic of co-location now has a new driver, net-zero emissions. *Energy Post*. 24.02.2021. URL: <https://energypost.eu/industrial-clusters-the-logic-of-co-location-now-has-a-new-driver-net-zero-emissions>.
10. Клименко Ю.М. Системоутворюючі механізми практико-орієнтованих освітньо-дослідницьких мереж. *Економіка і організація управління*. 2017. №1 (25). С.103-114.
11. Martin R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*. 2012. № 12 (1). P.1-32. URL: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/12/1/1/1161617?redirectedFrom=fulltext>.
12. Гродзинський М. Д. Стійкість геосистем до антропогенних навантажень. К.: Ліцей, 1995. 233 с.
13. Козловський С.В., Мазур Г.Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи - основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №1. С. 5 -12.
14. Вайсман В., Гогунський В. Нова методологія створення та інноваційного розвитку проектно-керованих організацій. *Економіст*. 2011. № 8. С. 11-13.
15. Lis A.M., McPhillips M., Lis A. Sustainability of Cluster Organizations as Open Innovation Intermediaries. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Issue 24. P. 1-16.

### REFERENCES

1. Axelrod, R. (1990). The Concept of Stability in the Context of Conventional War in Europe. *Journal of Peace Research*, 27, 3, 247-254.

2. Thies, C.F., Baum, C.F. (2020). The Effect of War on Economic Growth. *Cato journal*. <https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth>.
3. Borrell, J. (2022). Russia's invasion of Ukraine puts the global economy at risk. The Diplomatic Service of the EU. 2022. <https://www.eeas.europa.eu/eeas/russia%E2%80%99s-invasion-ukraine-puts-global-economy-risk>.
4. Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M., Penn, M. (2022). The Effect of the War in Ukraine on Global Activity and Inflation. Board of governors of the Federal Reserve System. <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/the-effect-of-the-war-in-ukraine-on-global-activity-and-inflation-20220527.html>.
5. Fosse, J.K., Normann, R. (2017). Management strategies in cluster projects: Cases and discussion. In Dirk Fornahl & Robert Hassink (Eds.). *The Life Cycle of Clusters* (pp. 115–134). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784719289.00014>.
6. Byrith, C. (2010, October 13-14). Project Clustering - A Strategic Projects Approach. Cluster Projects Development Workshop, Bremen, Germany. [http://archive.northsearegion.eu/files/user/File/IVB%20Events/Thematic\\_Seminars/Cluster\\_Development\\_Workshop\\_Bremen/Cluster\\_Background](http://archive.northsearegion.eu/files/user/File/IVB%20Events/Thematic_Seminars/Cluster_Development_Workshop_Bremen/Cluster_Background).
7. Buruk, A.F., Kotelkin, D.D., Markov, L.S. (2017). Klasternyy proyekt: ponyatiya, tipologiya, podkhody k modelirovaniyu. *Mir ekonomiki i upravleniya*, 17, 3, 132–142.
8. Raworth, K. (2017). Meet the doughnut: the new economic model that could help end inequality. World Economic Forum.
9. Anderson, L., Stark, M. (2021). Industrial Clusters: the logic of co-location now has a new driver, net-zero emissions. Energy Post. <https://energypost.eu/industrial-clusters-the-logic-of-co-location-now-has-a-new-driver-net-zero-emissions>.
10. Klymenko, Yu. M. (2017). Systemoutvoriuiuchi mekhanizmy praktyko-orientovanykh osvitho-doslidnytskykh merezh. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1 (25), 103-114.
11. Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12, 1, 1-32. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>.
12. Hrodzynskiy, M.D. (1995). Stiikist heosystem do antropohennykh navantazhen. Litsei.
13. Kozlovskiy, S.V., Mazur, H.F. (2017). Zabezpechennia stiikosti suchasnoi ekonomichnoi systemy - osnova ekonomichnoho rozvytku derzhavy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 1, 5-12.
14. Vaisman, V., Hohunskiy, V. (2011). Nova metodolohiia stvorennia ta innovatsiinoho rozvytku proektno-kerovanykh orhanizatsii. *Ekonomist*, 8, 11-13.
15. Lis, A.M., McPhillips, M., Lis, A. (2020). Sustainability of Cluster Organizations as Open Innovation Intermediaries. *Sustainability*, 12, 24, 1-16.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.10**

УДК 330.4:338.27

JEL: C46, D81

**Комеліна О.В.,**доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: 0000-0001-9297-4985

e-mail: komelinaolha@gmail.com

**Щербініна С.А.,**кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: 0000-0002-1034-3619

e-mail: scherbbininasveta@gmail.com

**Крайнєв В.М.,**аспірант кафедри менеджменту і логістики  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: 0000-0002-8961-9058

## **ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО СЕКТОРА**

*Оцінка та урахування підприємницьких ризиків у процесі прийняття управлінських рішень для підприємств нафтогазового сектора знижує ймовірність недоотримання (втрати) доходу чи прибутку, виникнення кризової ситуації чи банкрутства підприємства. Визначення меж ризику, у свою чергу, дає змогу диференціювати виявлені ризики на допустимі, критичні та катастрофічні, а управління ризиками є тим важелем, за допомогою якого підприємства мають можливість впливати на результати власної господарської діяльності. Авторами статті досліджено тенденції рядів динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства нафтогазового сектора за допомогою методів кількісних оцінок ступеня ризику. Розглянуто проблеми функціонування і розвитку нафтогазовидобувних підприємств України. Визначено три потенційні зони підприємницьких ризиків (допустима, критична, катастрофічна) для ресурсної бази та фінансових результатів діяльності АТ «Укргазвидобування» та ймовірність попадання підприємства в потенційні зони підприємницького ризику при різних сценаріях розвитку політично-економічної ситуації в Україні і відповідно різних критеріях ризику.*

**Ключові слова:** нафтогазовий сектор, ризик, підприємницький ризик, зона ризику, критерії ризику, ймовірність.

Рис. – 8. Табл. – 3. Літ. – 13.

**Komelina O.,**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Logistics  
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ORCID: 0000-0001-9297-4985

e-mail: komelinaolha@gmail.com

**Shcherbinina S.**

PhD in Economics,

Associate professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing  
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ORCID: 0000-0002-1034-3619

e-mail: scherbininasveta@gmail.com

**Krainiev V.**

graduate student of the Department of Management and Logistics  
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ORCID ID: 0000-0002-8961-9058

## **ASSESSMENT OF BUSINESS RISKS FOR COMPANIES IN THE OIL AND GAS SECTOR**

*Assessment and consideration of business risks in the process of making management decisions for enterprises in the oil and gas sector reduces the probability of non-receipt (loss) of income or profit, occurrence of a crisis situation or bankruptcy of the enterprise. Determination of risk limits, in turn, makes it possible to differentiate identified risks into acceptable, critical and catastrophic, and risk management is the lever with which enterprises have the opportunity to influence the results of their own economic activity. The authors of the article investigated the trends of the series of dynamics of financial and economic indicators of the oil and gas sector enterprise using methods of quantitative assessments of the degree of risk. The problems of functioning and development of oil and gas production enterprises of Ukraine are considered. Three potential zones of business risks (acceptable, critical, catastrophic) for the resource base and financial results of JSC "Ukrgezvydobuvannya" and the probability of the enterprise falling into potential zones of business risk under different scenarios of the development of the political and economic situation in Ukraine and, accordingly, different risk criteria, have been determined.*

**Keywords:** oil and gas sector, risk, business risk, risk zone, risk criteria, probability.

Fig. – 8. Tab. – 3. Ref. – 13.

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень динамічності та невизначеності зовнішніх умов ведення підприємницької діяльності призводить до погіршення фінансово-економічного стану підприємств нафтогазового сектора України, який є одним з головних бюджетоутворюючих секторів вітчизняної економіки, а з точки зору енергетичної безпеки – найважливішим для сталого розвитку країни, оскільки Україна традиційно використовує для власних потреб джерела енергії нафту, природний газ, вугілля, які сумарно становлять понад 60% енергетичного балансу. Проведення підприємницької діяльності завжди перебуває під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішнє середовище підприємств нафтогазового сектора України формується під впливом великої сукупності факторів, що негативно впливає на їх внутрішнє середовище та фінансово-економічний стан. Відповідно оцінка

ефективності менеджменту підприємств нафтогазового сектора потребує дослідження ймовірності виникнення ризикових ситуацій, що можуть загрожувати їх господарській діяльності. Урахування ризику у процесі прийняття управлінських рішень знижує ймовірність недоотримання (втрати) доходу чи прибутку, виникнення кризової ситуації чи банкрутства підприємства. Визначення меж ризику, у свою чергу, дає змогу диференціювати виявлені ризики на допустимі, критичні та катастрофічні, а управління ризиками є тим важелем, за допомогою якого підприємства мають можливість впливати на результати власної господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінки ефективності діяльності підприємств нафтогазової галузі з урахуванням факторів ризику зовнішнього та внутрішнього середовища досліджували іноземні та українські науковці. Наприклад, Anita Meidell, Katarina Kaarbøe (2017) [1] досліджували як система управління ризиками (ERM) впливає на прийняття рішень на прикладі нафтогазової компанії. Fenglong Ge and Ying Fan (2013) [2] вивчали, як світові ціни на нафту, обсяги імпорту, індекс диверсифікації, а також політична та економічна ситуація в країнах-експортерах впливає на ризики імпорту сирової нафти в Китай, а також запропонували метод реалізації оптимальних стратегій імпорту сирової нафти. Серед українських науковців відмітимо дослідження Фадєєвої І.Г., Пиріг А.М. (2019) [3] ризик-середовища сучасних нафтогазовидобувних підприємств. Кісь С.Я., Кісь Г.Р., Вівчар Г.О. (2014) [4] вивчали характерні риси та відмінності процесів капіталізації підприємств нафтогазового комплексу. Хвостіна І.М. (2020) [5] досліджувала тенденції рядів динаміки інтегрованих показників фінансового стану нафтогазовидобувних підприємств, в умовах невизначеності та ризику, за допомогою методів фінансового аналізу та таксономічних процедур. Гринюк О.І. (2016) [6] проводила ранжуванні факторів ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств у межах груп ризиків за ймовірністю їх настання. Аналіз останніх досліджень свідчить про необхідність подальшого вдосконалення існуючих методичних підходів щодо оцінки підприємницьких ризиків підприємства нафтогазової промисловості та підвищення результативності управління ними.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є удосконалення методичного підходу оцінки потенційних зон підприємницьких ризиків (допустима, критична, катастрофічна) з використанням різних критеріїв оцінювання ризику для ресурсної бази та фінансових результатів діяльності підприємства нафтогазового сектора з урахуванням різних сценаріїв розвитку політичної та економічної ситуації в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Авторський науково-методичний підхід до оцінювання потенційних зон підприємницьких ризиків підприємства нафтогазового сектора України містить два етапи.

Перший етап передбачає формування інформаційної бази (тобто визначення ключових факторів та фінансово-економічних показників оцінювання) та проведення їх аналізу. Другий етап передбачає потенційні зони підприємницьких ризиків та оцінювання ймовірності їх виникнення для досліджуваного підприємства.

Для дослідження було обрано АТ «Укргазвидобування», що є найбільшою газовидобувною компанією у Центральній і Східній Європі, яка видобуває 73% природного газу та спеціалізується на виробництві газового конденсату. Компанія веде діяльність на території 12 областей України, 96 районів та понад 300 територіальних громад. АТ «Укргазвидобування» – 100% дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз України» [7].



Підприємства нафтогазового сектора характеризуються великою часткою машин та обладнання в структурі основних засобів, значними капітальними інвестиціями, які необхідні для розвитку нафтової та газової промисловості, та відносно значними розмірами основних засобів, які припадають на одну гривню готової продукції, порівняно з іншими галузями промисловості України. Забезпечення основними засобами в процесі господарювання здійснюється шляхом формування довгострокових капітальних інвестицій у формі нового будівництва, реконструкції, розширення, технічного переозброєння об'єктів, в тому числі, проведення геологорозвідувальних та проектно-пошукових робіт, будівництво та облаштування свердловин, розконсервування старих свердловин та інтенсифікації видобування з них, шляхом придбання нових будівель, споруд, машин, обладнання, об'єктів природокористування, отримання основних засобів як внески до статутного капіталу чи безкоштовно та ін.

Для нафтогазовидобувних підприємств характерним є висока питома вага вартості споруд (більше двох третин в складі основних засобів). При цьому на свердловини припадає 60-70%, на робочі машини і обладнання – 10-15%, на передавальні пристрої – майже 15%, на будівлі, силове обладнання та транспортні засоби – від 1 до 3% [8].

Отже, для забезпечення ефективної діяльності підприємства нафтогазового сектора необхідні значні активи, а результати його діяльності значною мірою залежать від наявності та стану основних засобів та інших матеріальних необоротних активів, які забезпечують економічну стійкість суб'єктів господарювання.

Формування, стан, структура та використання оборотних активів підприємства нафтогазового сектора мають значний вплив на ефективність його функціонування. Один із загальних критеріїв ефективності використання оборотних активів – поточні активи, які повинні бути мінімальними, але достатніми для успішної й безперебійної роботи підприємства. В структурі оборотних активів підприємства нафтогазового сектора значну питому вагу має дебіторська заборгованість, що значно підвищує ризик неповернення коштів і зменшення їх ліквідності.

Одним із критеріїв успішного розвитку підприємства є його капіталізація. Джерелом зростання вартості капіталу можна розглядати збільшення прибутку, в основі якого лежить додана вартість, створена на підприємстві. Результатом нарощування величини прибутку стане спрямування його частини на розширене відтворення та збільшення власного капіталу. Процес капіталізації підприємств нафтогазового сектора характеризується використанням реальних матеріальних ресурсів, грошового капіталу, результатом якого є розширення виробництва, придбання нових сучасних технологій та модернізація виробничих процесів.

В таблиці 1 наведено динаміку основних фінансово-економічних показників АТ «Укргазвидобування» за 2012 - 2020 рр.

Аналіз активів АТ «Укргазвидобування» показав, що у 2019-2020 рр. спостерігається значне послаблення його господарського потенціалу. У 2020 р. скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу АТ «Укргазвидобування» на 16,2%. У 2020 р. порівняно з 2019 р. спостерігається значне зменшення чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» (на 77,7%). Загалом за весь період дослідження підприємство є прибутковим. Зважаючи на зменшення чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» за 2019-2020 рр. відбулося зниження показників рентабельності за цей період.

Значне погіршення фінансового стану АТ «Укргазвидобування» пов'язане з рядом причин, одна з них – не виконання підприємством Програми «20/20» в рамках



Концепції розвитку газовидобувної галузі України (2016 р.), що декларувала досягнення обсягів видобутку у 20 млрд куб. газу до 2020 року. За 5 років планувалось, що АТ «Укргазвидобування» має видобути – 84,5 млрд куб. м природного газу.

Таблиця 1

**Основні фінансово-економічні показники АТ «Укргазвидобування»  
за 2012 -2020 рр., млн. USD**

Показник	2012	2014	2016	2018	2019	2020	Темп приросту, %	Темп приросту, %
							2018/2019	2020/2019
Основні засоби	3639	1569	2335	3338	4088	3572	22,45	-12,6
Оборотні активи	196	251	965	1104	754	558	-31,67	-26,0
Власний капітал	3388	1728	2423	4186	4715	3953	12,63	-16,2
Чистий прибуток	21	41	435	970	780	174	-19,59	-77,7
Рентабельність виробничих фондів, %	0,57	2,60	18,61	29,06	19,09	4,88	-34,31	-74,4
Рентабельність оборотних активів, %	10,68	16,23	45,03	87,88	103,44	31,23	17,71	-69,8
Рентабельність власного капіталу, %	0,62	2,36	17,94	23,17	16,55	4,41	-28,59	-73,4

*Джерело: розраховано авторами на основі [7]*

На основі цих показників було прийнято цілу низку нормативно-правових та розпорядчих актів, які регулюють діяльність нафтогазового сектору України в том числі й щодо загроз енергетичній безпеці, визначених Стратегією національної безпеки України. Нарощення обсягів вітчизняного видобутку та скорочення внутрішнього споживання природного газу дало б можливість знизити обсяги закупівлі імпортованого газу із 14 млрд куб. м у 2015 р. до повної відмови від імпорту у 2020 р. [9].

Фактичні обсяги видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування» виявилися значно меншими, ніж визначено Програмою «20/20», рис. 1.



**Рисунок 1 – Динаміка видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування»  
згідно з Програмою 20/20**

*Джерело: побудовано авторами на основі [9]*

Отже, за 2015-2020 рр. фактичні обсяги видобутого АТ «Укргазвидобування» природного газу становили близько 74,9 млрд куб. м природного газу. Таким чином за цей період обсяги планового видобутку не виконано на 10 млрд куб. м, що супроводжувалося невиконанням інших виробничих та фінансових показників, які напряму впливали на виконання Програми «20/20» (зокрема будівництво свердловин та фінансування капітальних інвестицій). Фактично, попри багатомільярдні операційні та капітальні витрати державна компанія АТ «Укргазвидобування» зменшила обсяг видобутку газу, що в першу чергу свідчить про неефективність корпоративного управління.

Враховуючи погіршення фінансового стану АТ «Укргазвидобування» у 2019-2020 рр. доцільно визначити потенційні зони підприємницьких ризиків, що дасть змогу не лише попередити виникнення ризиків, але і збільшити ефективність господарської діяльності враховуючи ймовірність їх виникнення.

Ризик – це ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення втрат у результаті здійснення певної виробничої, фінансової або іншої діяльності [10]. Підприємницький ризик – це небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів і недоодержання доходів у порівнянні з їхньою очікуваною величиною, орієнтованою на раціональне використання ресурсів. Також він характеризує імовірність відхилення від мети, кінцевого результату який був визначений при розробці планових показників [11].

Ризики підприємства можуть збільшуватися під впливом таких умов: сумніви в чесності або компетентності працівників підприємства (має місце висока плинність кадрів, провідних фахівців фінансових і бухгалтерських служб), несприятливі внутрішні та зовнішні умови розвитку підприємства (спостерігається спад у галузі, зростає кількість збанкрутілих підприємств; недостатній обіговий капітал підприємства, якісний склад доходів погіршується, наприклад у зв'язку із зростаючим ризиком, пов'язаним з реалізацією продукції в кредит, змінами в практиці ведення бізнесу), виникнення надзвичайних подій.

Ризики підприємства нафтогазового сектора визначають як небезпеку настання несприятливої події в умовах невизначеності множини вихідних даних у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, що кількісно виражається у відносній імовірності відхилень фактичних результатів від планових очікувань і в абсолютних економічних втратах, понесених при цьому [3].

Аналіз підприємницьких ризиків – це процес, при якому підприємство визначає, які ризики виникають при виконанні операційної діяльності. Система показників кількісної оцінки ризику включає абсолютні та відносні величини [12]. В абсолютному вираженні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріальному (фізичному) або вартісному (грошовому) вираженні.

У відносному вираженні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до деякої бази, наприклад, майновий стан підприємства, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток).

В прикладних дослідженнях підприємницького ризику виділяють три найважливіші базові показники ризику [13].

Показник допустимого ризику:

$$W_{\partial n} = W(x_{\partial n}) = P(X \geq x_{\partial n}), \quad (1)$$

тобто  $W_{\partial n}$  –це ймовірність того, що збитки виявляться більшими, ніж їх гранично допустимий рівень  $x_{\partial n}$ .

Зона допустимого ризику характеризується тим, що підприємство в гіршому випадку зробить покриття всіх витрат, а в кращому – отримає прибуток значно менший від запланованого рівня.

Показник критичного ризику:

$$W_{кр} = W(x_{кр}) = P(X \geq x_{кр}), \quad (2)$$

тобто  $W_{кр}$  – це ймовірність того, що збитки виявляться більшими, ніж їх гранично допустимий критичний рівень  $x_{кр}$ .

Зона критичного ризику характеризується тим, що підприємство може не тільки втратити прибуток, але і відшкодовувати частину витрат за власний рахунок.

Показник катастрофічного ризику:

$$W_{кт} = W(x_{кт}) = P(X \geq x_{кт}), \quad (3)$$

тобто  $W_{кт}$  – це ймовірність того, що збитки виявляться більшими, ніж їх гранично допустимий катастрофічний рівень  $x_{кт}$ .

Катастрофічний ризик може привести до банкрутства підприємства і його ліквідації.

Знання цих показників дає змогу виробити міркування щодо можливості прийняти рішення відносно здійснення певної підприємницької діяльності. Але для остаточного прийняття рішення інформації про значення названих показників недостатньо, потрібно ще задати їх граничні величини, щоб не потрапити в зону неприйнятної ризику. Такі величини називають критеріями відповідно допустимого, критичного та катастрофічного ризику –  $k_{дп}$ ,  $k_{кр}$ ,  $k_{кт}$ .

Розглядаючи дисперсію ( $\sigma^2$ ) як міру ризику, треба зазначити, що вона дає змогу у деяких випадках чітко виявити граничні шанси особи, що приймає рішення. Теоретична база цього закладена у відомій нерівності Чебишева, який стверджує, що для будь-якої випадкової величини із скінченною дисперсією майже всі значення концентруються біля значення математичного сподівання ( $m$ ).

Зважаючи на проведені дослідження, в таблиці 2 наведено: формули для розрахунку граничного рівня попадання в зону допустимого, критичного та катастрофічного ризику фінансово-економічних показників АТ «Укргазвидобування», значення  $k_{дп}$ ,  $k_{кр}$ ,  $k_{кт}$  встановлено з урахуванням підвищеного ризику діяльності нафтогазової галузі України в сучасних умовах; формули для визначення ймовірності втрати підприємствами частини своїх ресурсів та недоотримання доходів з використанням функції Лапласа.

**Таблиця 2**

**Основні параметри для визначення зон ризику**

Допустимий ризик	Критичний ризик	Катастрофічний ризик
$x_{дп}^* = m - \frac{\sigma}{\sqrt{2k_{дп}}}$	$x_{кр}^* = m - \frac{\sigma}{\sqrt{2k_{кр}}}$	$x_{кт}^* = m - \frac{\sigma}{\sqrt{2k_{кт}}}$
$W_{дп} = 0,5 + \left( \Phi \left( \frac{x_{дп} - m}{\sigma} \right) \right)$	$W_{кр} = 0,5 + \left( \Phi \left( \frac{x_{кр} - m}{\sigma} \right) \right)$	$W_{кт} = 0,5 + \left( \Phi \left( \frac{x_{кт} - m}{\sigma} \right) \right)$

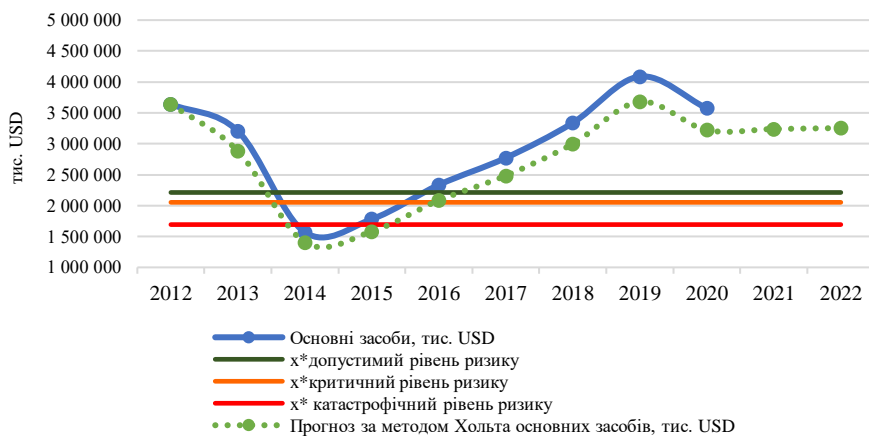
Джерело: складено авторами на основі [13]

За наведеною методикою визначено потенційні зони підприємницьких ризиків для активів, капіталу, фінансового результату та показників рентабельності

АТ «Укргазвидобування». Для прогнозування обраних для дослідження фінансово-економічних показників використано адаптивний метод Хольта, який застосовується для прогнозування часових рядів, коли є тенденція до зростання або падіння часового ряду.

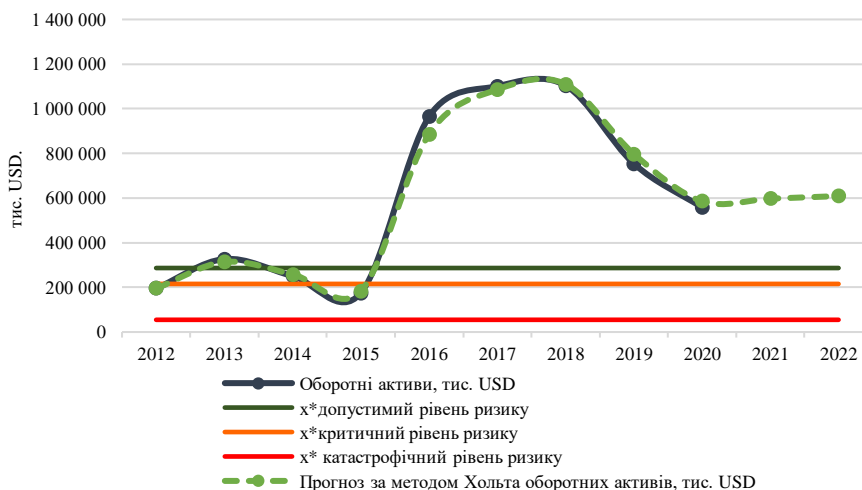
Динаміку основних засобів АТ «Укргазвидобування» за досліджуваний період з прогнозом та зонами ризику представлено на рис. 2. Аналізуючи динаміку основних засобів АТ «Укргазвидобування» за досліджуваний період можна зазначити, що у 2014 р., підприємство потрапило в зону катастрофічного ризику.

Розглянемо динаміку оборотних активів АТ «Укргазвидобування» з прогнозом та зонами ризику за досліджуваний період, рис. 3. Динаміка оборотних активів дає змогу констатувати відсутність попадання в катастрофічну зону. Оборотні активи АТ «Укргазвидобування» знаходилися в критичній зоні ризику у 2012 р. та 2015 р.



**Рисунок 2 – Динаміка основних засобів АТ «Укргазвидобування»**

Джерело: розраховано і побудовано [7,13]



**Рисунок 3 – Динаміка оборотних активів АТ «Укргазвидобування» з**

Джерело: розраховано і побудовано [7,13]

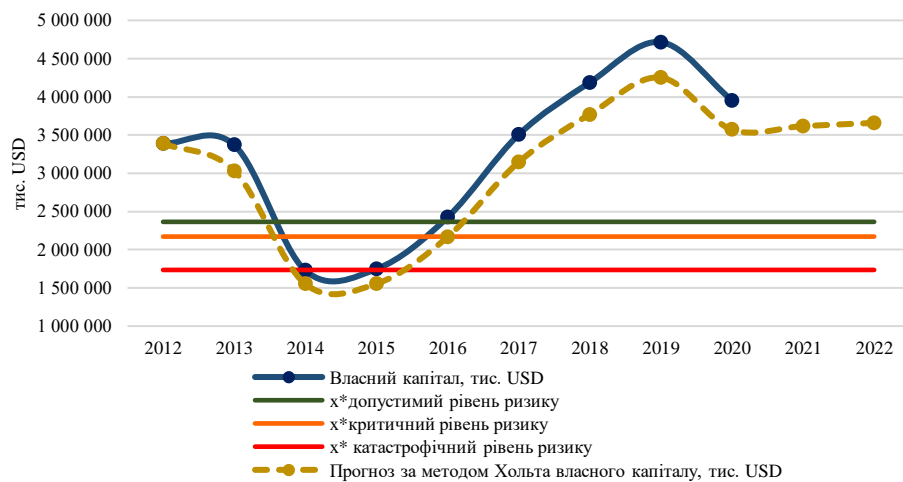
Динаміка власного капіталу АТ «Укргазвидобування» з прогнозом та зонами ризику за досліджуваний період подана на рис. 4. У 2014-2015 рр. власний капітал

АТ «Укргазвидобування» знаходився на граничному рівні зони катастрофічного ризику, що по перше пов'язано зі зниженням прибутковості підприємства в цей період.

Динаміка чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» з прогнозом та зонами ризику за досліджуваний період представлено на рис. 5. Чистий прибуток підприємства у 2014-2015 рр. знаходився в зоні допустимого ризику.

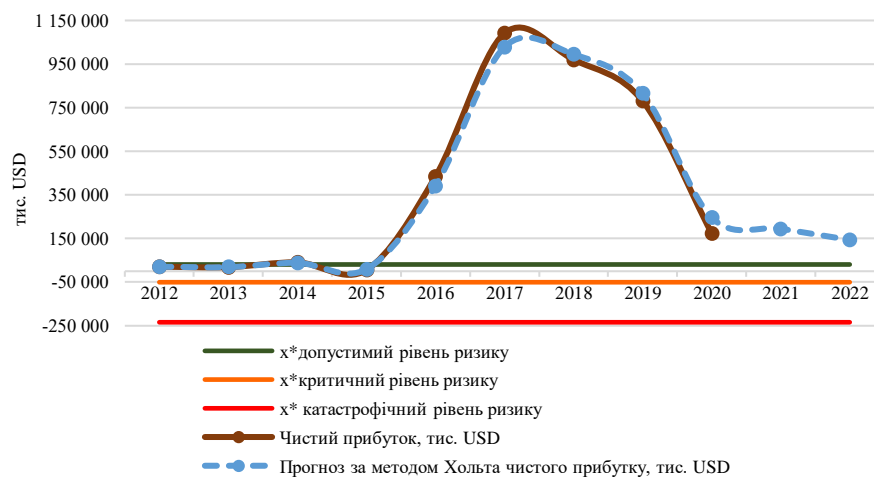
Динаміку рентабельності виробничих фондів АТ «Укргазвидобування» з прогнозом та зонами ризику за досліджуваний період представлено на рис. 6.

Рентабельність виробничих фондів – один з ключових показників діяльності підприємств нафтогазової галузі, його контроль дозволяє оперативно приймати рішення щодо модернізації матеріальної бази, закупівлі додаткових активів або продажу неефективних основних засобів.



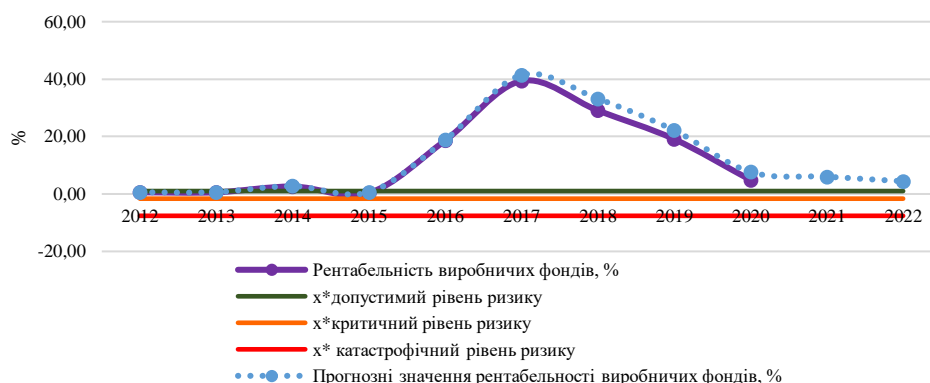
**Рисунок 4 – Динаміка власного капіталу АТ «Укргазвидобування»**

Джерело: розраховано і побудовано [7,13]



**Рисунок 5 – Динаміка чистого прибутку АТ «Укргазвидобування»**

Джерело: розраховано і побудовано [7,13]

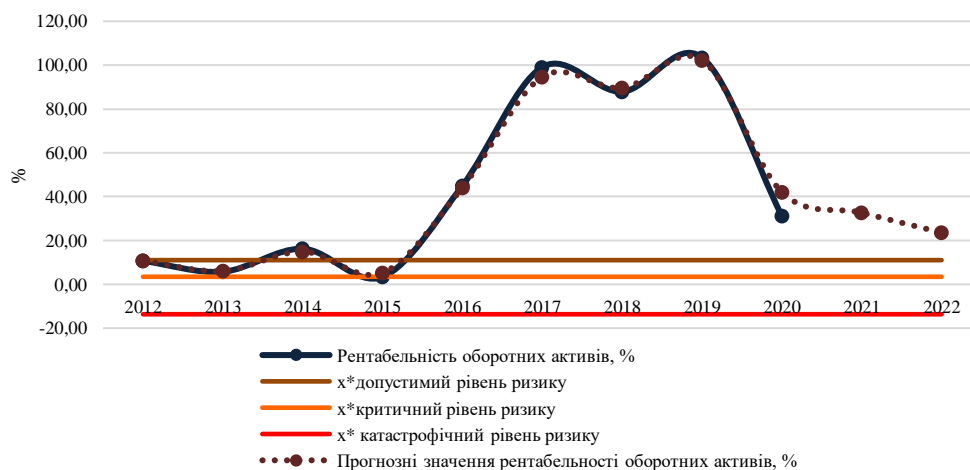


**Рисунок 6 – Динаміка рентабельності виробничих фондів  
АТ «Укргазвидобування»**

*Джерело: розраховано і побудовано [7,13]*

Рентабельність оборотних коштів буде тим більше, чим менше ресурсів витратить підприємство для збільшення прибутку. Однак кількість таких активів має бути достатньою для забезпечення безперервної виробничої діяльності. Для підприємства нафтогазової галузі є актуальним зниження у складі оборотних активів дебіторської заборгованості.

Динаміка рентабельності оборотних активів та власного капіталу АТ «Укргазвидобування» з прогнозом та зонами ризику за досліджуваний період представлено на рис. 7 – 8.

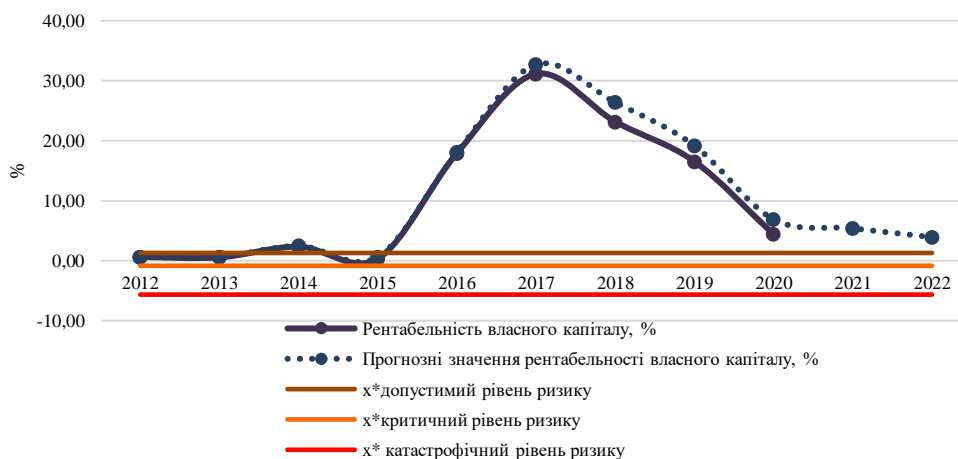


**Рисунок 7 – Динаміка рентабельності оборотних активів АТ  
«Укргазвидобування»**

*Джерело: розраховано і побудовано [7,13]*

Рентабельність власного капіталу один з основних показників прибутковості інвестицій, що допомагає оцінювати фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства. Позитивна тенденція рентабельності власного капіталу свідчить про те, що підприємство надійне і здатне приносити стабільний дохід, зниження цього показника, може означати, що керівництво приймає невірні рішення щодо інвестування в неприбуткові активи.





**Рисунок 8 – Динаміка рентабельності власного капіталу АТ «Укргазвидобування»**

Джерело: розраховано і побудовано [7,13]

Отже, за весь період дослідження показники рентабельності АТ «Укргазвидобування» знаходилися в більшості випадках вище зони допустимого ризику, в поодиноких випадках на граничному рівні допустимого ризику.

Також за результатами дослідження було визначено ймовірність попадання АТ «Укргазвидобування» в потенційні зони підприємницького ризику при різних сценаріях розвитку політичної та економічної ситуації в Україні і відповідно різних критеріях ризику, таблиця 3.

**Таблиця 3**

**Ймовірність попадання АТ «Укргазвидобування» в зони підприємницького ризику**

Ситуація	Допустима зона ризику	Критична зона ризику	Катастрофічна зона ризику
Песимістична	$k_{\text{дп}} = 0,75$	$K_{\text{кр}} = 0,50$	$K_{\text{кт}} = 0,25$
	$W_{\text{дп}} = 0,21$	$W_{\text{дп}} = 0,16$	$W_{\text{дп}} = 0,08$
Стримана	$k_{\text{дп}} = 0,45$	$K_{\text{кр}} = 0,20$	$K_{\text{кт}} = 0,10$
	$W_{\text{дп}} = 0,15$	$W_{\text{дп}} = 0,06$	$W_{\text{дп}} = 0,01$
Оптимістична	$k_{\text{дп}} = 0,2$	$K_{\text{кр}} = 0,10$	$K_{\text{кт}} = 0,01$
	$W_{\text{дп}} = 0,06$	$W_{\text{дп}} = 0,01$	$W_{\text{дп}} = 0,00001$

Отже, при найгіршій політично-економічній ситуації в країні (як показала військова агресія Росії) ймовірність попадання АТ «Укргазвидобування» в зону допустимого ризику 21%, зону критичного ризику 16% та зону катастрофічного ризику 8%. Відповідно при покращенні політично-економічної ситуації в Україні (завершення війни) ймовірність попадання АТ «Укргазвидобування» в зону допустимого ризику 15%, зону критичного ризику 6% та зону катастрофічного ризику 1%. При найкращому розвитку політично-економічної ситуації в Україні (розвиток бізнес-можливостей, посилення економічної безпеки, конкурентної спроможності вітчизняного бізнесу) ймовірність попадання АТ «Укргазвидобування» в зону допустимого ризику 6%, зону критичного ризику 1% та зону катастрофічного ризику 0,001%.

**Висновки.** Таким чином, визначення зон потенційних підприємницьких ризиків АТ «Укргазвидобування» дало можливість охарактеризувати ефективність менеджменту підприємств у критичні періоди, 2014-2015 рр. початок військових дій на

сході України та поглиблення економічної і політичної кризи, 2020-2021 рр. пандемія коронавірусної хвороби. У 2022 р. розпочалося повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що потребує від керівництва АТ «Укргазвидобування» швидкого реагування в екстремальних умовах та втримання обсягів видобутку українського газу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anita Meidell and Katarina Kaarbøe, "How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization – A field study of a large, global oil and gas company", *The British Accounting Review.*, vol. 49, pp. 39-55, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.005>
2. Fenglong Ge and Ying Fan "Quantifying the risk to crude oil imports in China: An improved portfolio approach", *Energy Economics.*, vol. 40, pp. 72-80, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2013.06.009>
3. Фадєєва І.Г., Пиріг А.М. Аналіз ризик-середовища нафтогазовидобувних підприємств. *Бізнесінформ*. 2019. №7. С. 312-3019.
4. Кісь С.Я., Кісь Г.Р., Вівчар Г.О. Особливості процесів управління капіталізацією підприємств нафтогазового комплексу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №34. С. 70-75.
5. Хвостіна І. М. Волатильність рядів динаміки інтегрованих показників фінансового стану нафтогазових підприємств в умовах ризику. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. 2020. № 16. Т. 2. С.147-158.
6. Гринюк О.І. Теоретичні та прикладні аспекти ідентифікації ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. №2. Т. 25. С. 63-78.
7. Сайт АТ «Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/>.
8. Задорожний З.-М., Кафка С. Особливості діяльності підприємств нафтогазової промисловості та їх вплив на облік необоротних матеріальних активів. *Вісник Економіки*. 2018. №3. С. 127-140.
9. Підсумки Програми 20/20. URL: [https://iclub.energy/program2020\\_analytics](https://iclub.energy/program2020_analytics).
10. Гайдучок Т.С., Камінська М.Б. Класифікація та оцінювання ризиків діяльності суб'єктів господарювання за матеріалами аудиту. *Інноваційна економіка*. 2012. №8. С. 278 -281.
11. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 304 с.
12. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.
13. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.

### REFERENCES

1. Anita Meidell and Katarina Kaarbøe, "How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization – A field study of a large, global oil and gas company", *The British Accounting Review.*, vol. 49, pp. 39-55, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.005>
2. Fenglong Ge and Ying Fan "Quantifying the risk to crude oil imports in China: An improved portfolio approach", *Energy Economics.*, vol. 40, pp. 72-80, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2013.06.009>
3. Fadievieva I.H., Pyrih A.M. (2019). Analiz ryzyk-seredovyshcha naftohazovydobuvnykh pidpriemstv. *Biznesinform*, 7, 312-319.

4. Kis S.Ya., Kis H.R., Vivchar H.O. (2014). Osoblyvosti protsesiv upravlinnia kapitalizatsiiei pidpriemstv naftohazovoho kompleksu. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 34, 70-75.
5. Khvostina I.M. (2020). Volatylnist riadiv dynamiky intehrovanykh pokaznykiv finansovoho stanu naftohazovykh pidpriemstv v umovakh ryzyku. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu: naukovyi zhurnal*, 16, 147-158.
6. Hryniuk O.I. (2016). Teoretychni ta prykladni aspekty identyfikatsii ryzykiv diialnosti naftohazovydobuvnykh pidpriemstv. *Ekonomichnyi analiz*, 2, 63-78.
7. Sait AT "Ukrhazvydobuvannia". URL: <https://ugv.com.ua/>.
8. Zadorozhnyi Z.-M., Kafka S. (2018). Osoblyvosti diialnosti pidpriemstv naftohazovoi promyslovosti ta ikh vplyv na oblik neoborotnykh materialnykh aktyviv. *Visnyk Ekonomiky*, 3, 127-140.
9. Pidsumky Prohramy 20/20. URL: [https://iclub.energy/program2020\\_analytics](https://iclub.energy/program2020_analytics).
10. Haiduchok T.S., Kaminska M.B. (2012). Klasyfikatsiia ta otsiniuvannia ryzykiv diialnosti subiektiv hospodariuvannia za materialamy audytu. *Innovatsiina ekonomika*, 8, 278-281.
11. Ivchenko I.Yu. (2004) Ekonomichni ryzyky: navch. posib. K.: Tsentr navch. 1-ry, 304.
12. Klymenko S.M., Dubrova O.S. (2005). Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv: Navch. posibnyk. K.: KNEU, 252.
13. Vitlinskyi V.V., Verchenko P.I. (2000). Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom: Navch.-metod. posibnyk. K.: KNEU, 292.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.11**

УДК 338.246.8

JEL: G20, H56

**Москвін Б.Ю.,**

к.е.н, Президент ГО «Рада з захисту підприємств від корпоративних захоплень»

ORCID: 0000-0003-3504-6677

e-mail: borysinform@gmail.com

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

*У статті представлені результати досліджень з проблематики особливостей забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій в умовах воєнної агресії РФ проти України. На основі аналізу останніх досліджень і публікацій встановлено, що незважаючи на достатньо широке опрацювання генезису сутності економічної безпеки та її складових, дослідження економічної безпеки на різних економічних рівнях, а також виокремлення особливостей забезпечення економічної безпеки підприємств різних видів діяльності, особливості забезпечення економічної безпеки у фінансовому секторі економіки є порівняно малодослідженим проблемним полем. Аналіз наукової літератури, у якій представлена значна кількість підходів до визначення сутності поняття “економічна безпека підприємства” дає можливість виокремити інтегральний, ресурсний і цільовий підходи. Враховуючи те, що особливості економічної безпеки фінансових інституцій залишилися поза увагою дослідників, запропоновано авторське визначення поняття “економічна безпека фінансових інституцій” та удосконалено перелік її складових. Деталізуючі запропоноване визначення поняття “економічна безпека фінансової інституції” виділено основні детермінанти забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій, а також окреслено напрями її удосконалення.*

**Ключові слова:** економічна безпека, економічна безпека підприємства, фінансова інституція, фінансовий ринок, соціальна відповідальність, сталий розвиток.

Таб. – 1. Літ. – 23.

**Moskvin B.,**

PhD in Economics,

President of the NGO "Council on the protection of enterprises from corporate takeovers"

ORCID: 0000-0003-3504-6677

e-mail: borysinform@gmail.com

## **ECONOMIC SECURITY OF FINANCIAL INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE**

*The article presents the results of research on the issues of the peculiarities of ensuring the economic security of financial institutions in the conditions of the military aggression of the Russian Federation against Ukraine. On the basis of the analysis of the latest research and publications, it was established that despite a sufficiently broad study of the genesis of the*

*essence of economic security and its components, the study of economic security at different economic levels, as well as the identification of the features of ensuring the economic security of enterprises of various types of activity, the features of ensuring economic security in the financial sector economics is a relatively understudied problem field. The analysis of the scientific literature, which presents a significant number of approaches to defining the essence of the concept of "economic security of the enterprise", makes it possible to single out integral, resource and target approaches. Taking into account the fact that the peculiarities of the economic security of financial institutions have remained out of the attention of researchers, the author's definition of the concept of "economic security of financial institutions" has been proposed and the list of its components has been improved. Detailing the proposed definition of the concept of "economic security of a financial institution", the main determinants of ensuring the economic security of financial institutions are highlighted, as well as the directions for its improvement.*

**Keywords:** *economic security, economic security of the enterprise, financial institution, financial market, social responsibility, sustainable development.*

Tab. – 1. Ref. – 23.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови воєнного стану є надзвичайно складним етапом розвитку української економіки, що зумовлюють нові реалії функціонування як країни в цілому, так і окремих суб'єктів господарювання зокрема. Комплекс загроз зовнішнього і внутрішнього характеру актуалізує проблему трансформації системи управління, яка б сприяла забезпеченню розроблення та імплементації інструментів швидкого реагування на турбулентні зміни зовнішнього середовища. Слід також зазначити, що в умовах військової агресії РФ проти України на перший план вийшла проблема забезпечення національної безпеки. Забезпечення національної безпеки є багатогранним явищем, яке пронизує всі аспекти сьогодення. Однією з важливих складових системи національної безпеки є, безумовно, економічна безпека держави, яка є підґрунтям формування захисту національних інтересів. Відповідно до цього, зростає роль ефективного управління економічною діяльністю як на рівні держави, такі і на рівні галузей або окремих суб'єктів господарювання. Однією з найважливіших складових економіки будь-якої держави є фінансовий сектор, який відіграє ключову роль у фінансуванні суб'єктів господарювання реального сектору економіки, забезпеченні посередництва між державними органами управління, комерційними і некомерційними організаціями, населенням, наданні інших послуг фінансового характеру. Ефективне і безперервне функціонування інституцій фінансового сектору економіки забезпечує реалізацію важливих інтересів держави, комерційних підприємств, громадських організацій і населення. Відповідно до цього питання забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій в умовах воєнного стану набуває високої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика економічної безпеки є предметом дослідження багатьох українських вчених. Гарькава В.Ф. [1], Єлізаров О.В. та Радченко О.В. [2], Іличок Б.І. та Малиновський Ю.В. [3], Петреман Т.В. і Дубич К.В. [4], Скорук О.В. [5], Тиха О.І. [6] та ін., акцент у своїх дослідженнях робили на розгляд забезпечення економічної безпеки на рівні держави і регіонів. Ряд дослідників основний фокус уваги зосереджували на виокремленні галузевих особливостей забезпечення економічної безпеки. Зокрема, Стоянова-Ковель С.С. і Варгатюк М.О. [7], а також Ткачук В.В. і Яремова М.І. [8] розглядали економічну безпеку в аграрному секторі економіки, праця Гуменюк В.В. [9] присвячена розгляду економічної безпеки курортно-

рекреаційного туризму, Козін О.Є. [10] приділив увагу економічній безпеці автотранспортного комплексу, Сотніченко В.М. [11] проблематиці забезпечення економічної безпеки телекомунікаційних підприємств. Загалом, можна відзначити достатній рівень зацікавленості проблематикою економічної безпеки в наукових колах. Особливо це стосується досліджень генезису сутності економічної безпеки та її складових, а також особливостей забезпечення економічної безпеки підприємства. Особливості забезпечення економічної безпеки у фінансовому секторі економіки є порівняно малодослідженим проблемним полем. Серед останніх досліджень і публікацій у цьому напрямі можна відмітити праці таких дослідників, як Кондрацька Н.М. і Любовська М.М. [12], Сапрун Г.Г. [13], Лазарєва А.П. [14], які сфокусовані на дослідженні економічної безпеки банківського сектору економіки в цілому і банківських установ зокрема. Проблематика ж виокремлення специфічних особливостей забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій відноситься до маловивчених, а отже потребує більш ґрунтовних досліджень, особливо зважаючи на суспільно-трансформаційні реалії сьогодення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виокремлення особливостей забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій, які продиктовані реаліями військової агресії РФ проти України.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах військової агресії РФ проти України питання забезпечення національної безпеки як ніколи набуло першочергового значення та суспільної уваги. Забезпечення національної безпеки є фундаментом самозбереження національної самоідентичності в цілому та збереження українського народу зокрема. Серед основних структурних елементів системи національної безпеки виділяють наступні: державно-політичний, соціально-економічний, національно-культурний, екологічний, інформаційний [15, с. 28].

Однією з основних складових національної безпеки є, безумовно, соціально-економічна її складова - економічна безпека. Економічна безпека є не лише підґрунтям зростання економіки держави, а й основою її суспільного розвитку. А в контексті розгортання широкомасштабних воєнних дій на території України, воєнно-політична роль України набула нового значення у формуванні загальноєвропейської системи безпеки

У широкому контексті під економічною безпекою розуміють комплекс організаційно-економічних заходів, які є підґрунтям забезпечення стійкості суб'єкта господарювання до впливу несприятливих чинників зовнішнього та/або внутрішнього характеру, здатності до самовідтворення, а також можливості задоволення інтересів широкого кола зацікавлених сторін. Економічна безпека є поліструктурним поняттям, яке характеризує безпеку соціально-економічних систем різних рівнів ієрархії, таких, як світове господарство, національна економіка, галузь чи сектор національної економіки, комерційна або некомерційна організаційна структура.

Проблеми забезпечення економічної безпеки мають свої витоки ще з 90-х рр. ХХ ст., коли відбувалося становлення економічної політики України, яка формувалася як реакція на політику Росії або була комплексом заходів на виконання вимог міжнародних фінансових організацій [15, с. 89]. Наслідком цього стало загострення суспільно-політичних суперечностей, які у підсумку призвели до послаблення економічної безпеки держави в цілому і послабленню безпеки у фінансовому секторі економіки зокрема. Протягом тривалого періоду, який був зумовлений загальною нестабільністю економічних процесів, глибоким спадом у реальному секторі економіки та перманентними кризами влади, відбувалися поступова руйнація фінансово-бюджетної та занепад грошово-кредитної систем України. Зокрема, наслідком



безконтрольної монетарної політики на початку 90-х рр. XX ст. стала руйнація грошової системи, яка викликала доларизацію і бартеризацію економіки. Починаючи з середини 90-х рр. хоча і вдалося пригальмувати темпи розвитку інфляції, проте грошовій системі не було повернуто здатність коректно передавати ринкову інформацію і слугувати провідником ринкових стимулів [15, с. 90]. Впровадження низки економічних реформ хоча і мало свої позитивні ефекти, проте сформувало певні системні диспропорції у фінансовому секторі економіки. Спрямовані на макроекономічну стабілізацію заходи імplementованої економічної стратегії України, зумовили посилення загроз економічній безпеці фінансових інституцій, що, у тому числі, спричинило погіршення інвестиційного клімату.

Стабільне функціонування фінансових інституцій має першочергове значення у функціонуванні фінансового ринку, як механізму перерозподілу капіталу на основі попиту і пропозиції на капітал, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи підприємств реального сектору економіки. Стабільно функціонуючий фінансовий ринок забезпечує доступ таких його учасників, як держава, суб'єкти господарювання та домогосподарства, через послуги інституційних інвесторів та фахових агентів ринку (фінансових посередників) до фінансових ресурсів [16, с. 33]. Слід також зазначити, що згідно системного підходу ефективне функціонування фінансового сектору економіки напряму залежить від ефективного функціонування окремих фінансових інституцій, до яких відносяться органи грошово-кредитного регулювання, грошово-депозитні банки та інші фінансові установи, які включають пенсійні фонди, страхові компанії, взаємні фонди, кредитні спілки тощо. Однією з передумов ефективного функціонування фінансових інституцій є забезпечення їх економічної безпеки.

Поняття “економічної безпеки” з'явилося в українських наукових колах відносно нещодавно. Його поява, в першу чергу, була зумовлена практичною необхідністю використання принципів управління, які б забезпечували здатність суб'єкта господарювання за рахунок реалізації ситуаційного підходу до ефективної його адаптації до мінливих ринкових умов. На перших етапах становлення термінології поняття економічної безпеки нерідко ототожнювалося з захистом суб'єкта господарювання від таких економічних злочинів, як недобросовісна конкуренція, пограбування, шахрайства, промислове та комерційне шпигунство тощо. Згодом поняття економічної безпеки набуло значно ширшого значення і на сьогоднішній день під економічною безпекою суб'єкта господарювання розуміють такий його стан за якого завдяки протидії негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз і небезпек забезпечується його стабільне і максимально ефективне функціонування і високий потенціал в майбутньому. Безпека в економічному контексті передбачає стійкий розвиток, що досягається за допомогою ефективного використання всіх видів ресурсів [17].

Аналіз наукової літератури, у якій представлена значна кількість підходів до визначення сутності поняття “економічна безпека підприємства” (табл. 1), дає можливість виокремити інтегральний, ресурсний і цільовий підходи, а також дає підстави стверджувати, що на даний момент єдине розуміння даного поняття серед дослідників не знайдено. Слід також зазначити, що особливості економічної безпеки фінансових інституцій залишилися поза увагою дослідників, що дає можливість запропонувати авторське визначення даного поняття.

На нашу думку, під економічною безпекою фінансових інституцій слід розуміти такий стан всіх видів ресурсів фінансової інституції, за ефективного використання яких забезпечується її стабільне функціонування і сталий розвиток на фінансовому ринку.

Особлива роль у контексті сталого розвитку відводиться забезпеченню соціальної відповідальності фінансових інституцій.

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»**

Автор	Визначення
<i><b>Інтегральний підхід</b></i>	
Васильців Т.Г.	Поняття «економічна безпека» є складним і потребує системного підходу до його вимірювання, а отже, й обґрунтування зв'язків та залежності від таких інтегральних економічних категорій, як конкурентоспроможність, потенціал, життєздатність, фінансова стійкість та ризикостійкість підприємства [18, с. 15].
<i><b>Ресурсний підхід</b></i>	
Геєць В.М.	Економічна безпека суб'єкта господарювання є складною динамічною системою, яка забезпечує стійке функціонування і розвиток підприємства за допомогою своєчасної мобілізації і найбільш раціонального використання трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз [19, с. 240].
Прус Н.В.	Економічна безпека підприємства передбачає його захист проти економічних злочинів, є станом захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також є станом ефективного використання ресурсів або потенціалу [20, с. 775].
<i><b>Цільовий підхід</b></i>	
Мочерний С.В.	Економічна безпека підприємства - стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства, компанії від мафіозно-тіньових структур, нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів, а також здатність протистояти цим загрозам і реалізувати внутрішні цілі [21, с. 95].
Мунтіян В.І.	Економічна безпека є комплексом заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток підприємства, що включає механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам [22, с. 10].

*Джерело: складено автором*

Деталізуючі запропоноване визначення поняття “економічна безпека фінансової інституції” можна виділити основні детермінанти забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій:

здатність фінансових інституцій захищатися від загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, у т.ч. від застосування методів недоброчесної конкуренції;

здатність фінансових інституцій захищатися від несанкціонованого доступу до внутрішньої інформації, у т.ч. за рахунок впровадження широкого спектру засобів кібербезпеки;

здатність фінансових інституцій до ефективного використання всіх видів ресурсів, у т.ч. за рахунок збереження і розвитку людського капіталу;

здатність фінансових інституцій до захисту своєї репутації, у т.ч. у кібер-просторі;

здатність фінансових інституцій до гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін, у т.ч. на основі принципів соціальної відповідальності.

Серед основних складових економічної безпеки на рівні держави традиційно виділяються: макроекономічна безпека, зовнішньоекономічна безпека, фінансова безпека, інвестиційна безпека, науково-технологічна безпека, енергетична безпека,

виробнича безпека, демографічна безпека, соціальна безпека, продовольча безпека [1, 5]. На рівні окремого суб'єкта господарювання виділяють кадрову безпеку, фінансову безпеку, техніко-технологічну безпеку, виробничу безпеку, екологічну безпеку, енергетичну безпеку, інформаційну безпеку, правову безпеку та ринкову безпеку. На нашу думку перелік складових економічної безпеки фінансових інституцій з урахуванням специфіки їх функціонування має бути уточненим і доповненим. На нашу думку, основними компонентами економічної безпеки фінансових інституцій мають бути наступні: фінансова безпека, кадрова безпека, техніко-технологічна безпека, інформаційна безпека, правова безпека, ринкова безпека, безпека операційної діяльності, репутаційна безпека, кібербезпека, а також психологічна і фізична безпека, роль і значення яких актуалізувалися в умовах воєнної агресії РФ проти України

В умовах цифровізації економіки і наскрізного проникнення цифрових технологій в усі сфери людського життя, у т.ч. в управлінську практику [23], безсумнівно, зростає роль забезпечення кібербезпеки. Наслідки від атак у кіберпросторі можуть негативно відбиватися не лише на економічних результатах діяльності фінансових інституцій, а також і тягнути за собою репутаційні втрати, результатами яких можуть бути розірвання контрактів, знецінення бренду та втрата економічних вигод через відтік клієнтів. Кіберзлочинність значно зросла під час запровадження дистанційної роботи в умовах пандемії і лише збільшилися і набула більшого загострення в умовах повномасштабної інформаційної війни. Роль психологічної і фізичної безпеки, у першу чергу, зумовлена активною фазою бойових дій на території України, яка впливає на необхідність збереження людського капіталу та матеріально-технічної бази фінансових інституцій.

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження і враховуючи особливості функціонування фінансових інституцій в умовах правового режиму воєнного стану в Україні пропонується при формуванні та/або удосконаленні системи їх економічної безпеки особливу увагу акцентувати на наступних напрямках:

забезпечення сталого розвитку фінансових інституцій, який би повною мірою корелював зі стратегічними цілями їх розвитку, а також тенденціям розвитку фінансового ринку;

впровадження в практику управління фінансовими інституціями принципів і методів антикризового управління, спрямованого на забезпечення їх стійкості і незалежності шляхом неперервного упередження чи подолання кризових явищ;

гармонізація цілей економічної безпеки фінансових інституцій з цілями національної безпеки держави, у т.ч з урахуванням провідного європейського та міжнародного досвіду;

удосконалення інформаційної безпеки за рахунок забезпечення технологічної незалежності, оновлення систем обробки і зберігання даних, забезпечення захисту інформації від несанкціонованого доступу, а також управління репутацією і брендом у кіберпросторі;

впровадження принципів соціальної відповідальності фінансових інституцій, яка б враховувала не лише забезпечення економічної ефективності їх основного виду діяльності, а й враховувала такі соціальні аспекти, як збереження і розвиток кадрового потенціалу, підтримка Збройних сил України та територіальної оборони, надання фінансової та гуманітарної допомоги населенню.

Серед перспектив подальших розвідок у досліджуваному напрямі можна виділити необхідність удосконалення методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки фінансових інституцій в цілому і окремих її складових зокрема.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарькава В.Ф. Економічна безпека регіонів України. *Економіка України*, 2022. № 2. С. 37-49.
2. Єлізаров О.В, Радченко О.В.. Соціальна й економічна безпека України: стратегічні пріоритети та доктринальні положення. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*, 2019. Вип. 2. С. 147-154. DOI: 10.5281/zenodo.3532929. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2019\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_2_20) (дата звернення: 12.08.2022).
3. Іличок Б.І., Малиновський Ю.В. Економічна безпека України: проблеми реалізації та перспективи покращення її стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017. Вип. 16(1). С. 115-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_16\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(1)_28) (дата звернення: 12.08.2022).
4. Петреман Т.В., Дубич К.В. Економічна безпека України: державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 19. С. 80-86.
5. Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2016. Вип. 6(3). С. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6\(3\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(3)_11) (дата звернення: 12.08.2022).
6. Тиха О.І. Економічна безпека індивіда в системі економічної безпеки держави: сутність та принципи взаємодії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*, 2019. № 12(2). С. 68-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_12\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(2)_11) (дата звернення: 12.08.2022).
7. Стоянова-Коваль С.С., Варгатюк М.О. Економічна безпека аграрного сектору як стратегічний напрямок інституційного регулювання інвестиційної діяльності. *Ефективна економіка*, 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_10) (дата звернення: 12.08.2022).
8. Ткачук В.І., Яремова М.І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*, 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_14) (дата звернення: 12.08.2022).
9. Гуменюк В. В. Економічна безпека курортно-рекреаційного туризму. *Ефективна економіка*, 2019. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_15) (дата звернення: 12.08.2022).
10. Козін О.Є. Економічна безпека автотранспортного комплексу в регіональному розрізі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2015. Вип. 5. С. 44-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_11) (дата звернення: 12.08.2022).
11. Сотниченко В.М. Економічна безпека телекомунікаційного підприємства з позицій системного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017. Вип. 15(2). С. 133-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_15\(2\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15(2)_31) (дата звернення: 12.08.2022).
12. Кондрацька Н.М., Любовська М.М. Фінансово-економічна безпека банківських установ: загрози та шляхи їх подолання. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*, 2019. Вип. 4. С. 48-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugrp\\_ekon\\_2019\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugrp_ekon_2019_4_7) (дата звернення: 12.08.2022).

13. Сапрун Г.Г. Економічна безпека банківського сектору економіки України у глобальних викликах сучасності. *Молодий вчений*, 2018. № 4(2). С. 855-860. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_4\(2\)\\_\\_117](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4(2)__117) (дата звернення: 12.08.2022).
14. Лазарева А.П. Фінансово-економічна безпека банків. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. № 1(1). С. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2015\\_1\(1\)\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_1(1)__14) (дата звернення: 12.08.2022).
15. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : Вибр. наук. праці. К.: НІСД, 2016. 528 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf> (дата звернення: 14.08.2022).
16. Школьник І.О., Семенов А.Ю. Фінансовий сектор України: теоретичний аналіз економічної дефініції. *Вісник Української академії банківської справи*, 2013. № 1(34). С. 31-36. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/69206/1/Semenog\\_Finsector.pdf;jsessionid=5D91381E8ACD2554F7C655E4B5061008](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/69206/1/Semenog_Finsector.pdf;jsessionid=5D91381E8ACD2554F7C655E4B5061008) (дата звернення: 14.08.2022).
17. Вергун А.М., Стріжко К.В. Сучасні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4142> (дата звернення: 14.08.2022).
18. *Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія* / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.
19. *Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія* / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк ; за ред. В. М. Гейця. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
20. Прус Н. В. Система економічної безпеки підприємства. Поняття, сутність, принципи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2014. Вип. 2. С. 675–679.
21. *Економічна енциклопедія : у 3-х томах. Т. 1* / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
22. Мунтіян В.І. *Економічна безпека України*. К. : КВІЦ, 1999. 463 с.
23. Shatilova O. Digital Technologies Influence on Business Organization Management. *Management: strategic imperatives and trends of transformation: Monograph* / [Sahaidak M., Sobolieva T. and all] / Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. pp. 34-49. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36335/Msi\\_m\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36335/Msi_m_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (дата звернення: 14.08.2022).

## REFERENCES

1. Harkava V.F. (2022). Ekonomichna bezpeka rehioniv Ukrainy [Economic security of the regions of Ukraine]. *Economy of Ukraine*, No. 2. P. 37-49. [in Ukrainian].
2. Yelizarov O.V. & Radchenko O.V. (2019). Sotsialna y ekonomichna bezpeka Ukrainy: stratehichni priorityety ta doktrynalni polozhennia [Social and economic security of Ukraine: strategic priorities and doctrinal provisions]. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State Administration*, Issue 2. P. 147-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2019\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_2_20) [in Ukrainian].
3. Ilychok B.I. & Malinovskiy Yu.V. (2017). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: problemy realizatsii ta perspektyvy pokrashchennia yii stanu. [Economic security of Ukraine: problems of implementation and prospects for improving its condition]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations*



- and world economy, Issue 16(1). P. 115-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_16\(1\)\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(1)__28) [in Ukrainian].
4. Petreman T.V. & Dubych K.V. (2021). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: derzhavne upravlinnia [Economic security of Ukraine: public administration]. *Investments: practice and experience*, No. 19. P. 80-86. DOI: 10.32702/2306□6814.2021.19.80. [in Ukrainian].
  5. Skoruk O.V. (2016). Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist, skladovi elementy ta problemy zabezpechennia [Economic security of the state: essence, constituent elements and problems of provision]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, Issue 6(3). P. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6\(3\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(3)__11). [in Ukrainian].
  6. Tikha O.I. (2019). Ekonomichna bezpeka indyvida v systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy: sutnist ta pryntsypy vzaiemodii [Economic security of the individual in the system of economic security of the state: essence and principles of interaction]. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, No. 12(2). P. 68-74. DOI: 10.25313/2520-2294-2019-12-5499. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_12\(2\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(2)__11). [in Ukrainian].
  7. Stoyanova-Koval S.S. & Vargatyuk M.O. (2018). Ekonomichna bezpeka ahrarnoho sektoru yak stratehichniy napriamok instytutsiinoho rehuliuвання investytsiinoi diialnosti [Economic security of the agricultural sector as a strategic direction of institutional regulation of investment activity]. *Effective economy*, No. 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_10). [in Ukrainian].
  8. Tkachuk V.I. & Yareмова M.I. (2019). Ekonomichna bezpeka silskohospodarskykh pidpriemstv [Economic security of agricultural enterprises]. *Effective economy*, No. 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_14). [in Ukrainian].
  9. Humenyuk V. V. (2019). Ekonomichna bezpeka kurortno-rekreatsiinoho turyzmu [Economic safety of resort and recreational tourism]. *Effective economy*, No. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_15). [in Ukrainian].
  10. Kozin O.E. (2015). Ekonomichna bezpeka avtotransportnoho kompleksu v rehionalnomu rozrizi [Economic security of the motor vehicle complex in the regional section]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, Issue 5. P. 44-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_11) [in Ukrainian].
  11. Sotnychenko V.M. (2017). Ekonomichna bezpeka telekomunikatsiinoho pidpriemstva z pozytsii systemnoho pidkhodu [Economic security of a telecommunications enterprise from the standpoint of a systemic approach]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, Issue 15(2). P. 133-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_15\(2\)\\_\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_15(2)__31). [in Ukrainian].
  12. Kondratska N.M. & Lyubovska M.M. (2019). Finansovo-ekonomichna bezpeka bankivskykh ustanov: zahrozy ta shliakhy yikh podolannia [Financial and economic security of banking institutions: threats and ways to overcome them]. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Economic Sciences*, Vol. 4. P. 48-60. DOI: 10.31713/ve420195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp\\_ekon\\_2019\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2019_4_7). [in Ukrainian].
  13. Saprun H.G. (2018). Ekonomichna bezpeka bankivskoho sektoru ekonomiky Ukrainy u hlobalnykh vyklykakh suchasnosti [Economic security of the banking sector of the



- economy of Ukraine in the global challenges of today]. *Young Scientist*, No. 4(2). P. 855-860. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_4\(2\)\\_\\_117](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4(2)__117). [in Ukrainian].
14. Lazareva A.P. (2015). Finansovo-ekonomichna bezpeka bankiv [Financial and economic security of banks]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 1(1). P. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_1\(1\)\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1(1)__14). [in Ukrainian].
15. Vlasjuk O.S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky : Vybr. nauk. pratsi [National security of Ukraine: evolution of domestic policy problems: Select. of science labor]* K.: NISD, 528 p. ISBN 978-966-554-271-1. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf>. [in Ukrainian].
16. Shkolnyk I.O. & Semenog A.Yu. (2013). Finansovyi sektor Ukrainy: teoretychnyi analiz ekonomichnoi definitsii [Financial sector of Ukraine: theoretical analysis of the economic definition]. *Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, No. 1(34). P. 31-36. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/69206/1/Semenog\\_Finsector.pdf;jsessionid=5D91381E8ACD2554F7C655E4B5061008](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/69206/1/Semenog_Finsector.pdf;jsessionid=5D91381E8ACD2554F7C655E4B5061008). [in Ukrainian].
17. Vergun A.M. & Strizhko K.V. (2015). Suchasni pidkhody do otsinky rivnia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Modern approaches to assessing the level of financial security of an enterprise]. *Effective economy*, No. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4142>. [in Ukrainian].
18. Vasylytsiv T.G., Voloshyn V.I., Boykevich O.R. & Karkavchuk V.V. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia : monohrafiia [Financial and economic security of enterprises of Ukraine: strategy and mechanisms of support: monograph]*. In T.G. Vasylytsiva (Eds.). Lviv, 386 p. [in Ukrainian].
19. Geets V.M., Kyzym M.O., Klebanova T.S. & Chernyak O.I. (2006). *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo : monohrafiia [Modeling of economic security: state, region, enterprise: monograph]*. In V. M. Geitsa (Eds.). Kh.: VD "INZHEK", 240 p. [in Ukrainian].
20. Prus N.V. (2011). Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Concept, essence, principles [System of economic security of the enterprise. Poniatia, sutnist, pryntsyipy]. *Global and national economic problems*, Vol. 2. P. 675–679. [in Ukrainian].
21. Mocherny S.V. (Ed.) (2000). *Ekonomichna entsyklopediia : u 3-kh tomakh. T. 1 [Economic encyclopedia: in 3 volumes. T. 1]*. K.: Publishing center "Akademiya", 864 p. [in Ukrainian].
22. Muntiyan V.I. (1999). *Ekonomichna bezpeka Ukrainy [Economic security of Ukraine]*. K.: KVITS, 463 p. [in Ukrainian].
23. Shatilova O. (2020). Digital Technologies Influence on Business Organization Management. *Management: strategic imperatives and trends of transformation: Monograph*. In M. Sahaidak and T. Sobolieva (Eds.): Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, pp. 34-49. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36335/Msi\\_m\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36335/Msi_m_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.12**

УДК 331.109:316.48

JEL: A13, J24, J53

**Назаров Н.К.,**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

ORCID: 0000-0001-8762-2248,

e-mail: nikita\_nazarov\_88@ukr.net

## **КОНФЛІКТОЛОГІЧНА ПАРАДИГМА В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ**

*Метою статті є розроблення цілісної концепції управління соціально-трудовими конфліктами та на її основі формування нової конфліктологічної парадигми. Обґрунтовано теоретичні положення, які створюють методологічну основу комплексного аналізу природи соціально-трудових конфліктів в контексті трансформації соціально-трудової сфери суспільства. Здійснено аналіз сутності поняття «соціально-трудовий конфлікт». Обґрунтовано основні складові концепції управління соціально-трудовими конфліктами та їх структурно-функціональні зв'язки. Сформована концепція покладена в основу нової конфліктологічної парадигми, яка трансформує основні системні параметри: закономірності, принципи, функції, суб'єкти та об'єкти конфлікту, методи управління конфліктами, рівні управління, відносини, регламентуючі норми, межі конфлікту, методи оцінювання та діагностики, координацію. Запропонована парадигма визначає інтегрований концептуальний підхід до управління соціально-трудовими конфліктами, як економічної категорії, що є основою створення ефективної системи управління конфліктами і формування структурної політики в умовах соціально-орієнтованої трансформаційної економіки.*

**Ключові слова:** соціально-трудовий конфлікт, концепція управління, конфліктологічна парадигма, закономірності, принципи, функції.

Рис. – 1. Таб. – 1. Літ. – 15.

**Nazarov N.,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

ORCID: 0000-0001-8762-2248

e-mail: nikita\_nazarov\_88@ukr.net

## **CONFLICTOLOGY PARADIGM IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF THE SOCIAL AND LABOR SPHERE**

*The purpose of the article is to develop a holistic concept of managing social and labor conflicts and, on its basis, to form a new conflict paradigm. The theoretical provisions that create a methodological basis for a comprehensive analysis of the nature of social and labor conflicts in the context of the transformation of the social and labor sphere of society are*

*substantiated. An analysis of the essence of the concept of "social and labor conflict" was carried out. The main components of the concept of managing social and labor conflicts and their structural and functional connections are substantiated. The formed concept is the basis of a new conflict paradigm, which includes the main system parameters: laws, principles, functions, subjects and objects of conflict, methods of conflict management, levels of management, relations, regulating norms, limits of conflict, assessment and diagnostic methods, coordination. The proposed paradigm defines an integrated conceptual approach to the management of social and labor conflicts as an economic category, which is the basis for creating an effective system of conflict management and the formation of structural policy in the conditions of a socially oriented transformational economy.*

**Keywords:** *socio-labor conflict, management concept, conflict paradigm, regularities, principles, functions.*

Fig. – 1. Tab. – 1. Ref. – 15.

**Постановка проблеми.** Соціально-трудова сфера є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, що визначають спосіб життя людей, структуру пов'язаних з ним соціальних процесів і трудових відносин, які часто супроводжуються виникненням соціально-трудових конфліктів на всіх рівнях, що потребує формування відповідних механізмів їх вирішення на підґрунті сучасної конфліктологічної парадигми.

Розвиток соціально-трудової сфери та її трансформація чинить суттєвий вплив на економічні зміни в державі, оскільки останні пов'язані з відтворенням людського потенціалу. У сучасних реаліях саме соціально-трудова сфера на макро- та мікрорівнях зазнає найбільших руйнівних впливів. Глобальні військові конфлікти, які мають на меті знищення цілих народів з їхньою неповторною культурою та історією, соціальною структурою; неспроможність світових організацій та об'єднань країн, місія яких полягає в запобіганні та вчасному адекватному реагуванні на світові загрози та намагання локалізації таких загроз шляхом «примирення» агресора, позначилась на всіх складових соціально-трудової сфери України, створюючи загрози не лише відтворенню людського потенціалу, але й її національній та соціальній безпеці. Тому особливої актуальності набувають дослідження в галузі конфліктології, а також створення новітніх механізмів управління конфліктами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню соціально-трудових відносин на мікро- та макrorівні присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Українські науковці (С. Бандур, Л. Ємельяненко, В. Петюх, А. Колот, О. Макарова, Г. Назарова, І. Петрова) торкаються різних аспектів соціально-трудої сфери, розкриваючи складові елементи, що становлять її базові основи – проблеми ринку праці, зайнятості та безробіття, оплати праці й соціальної політики – та досліджуючи основні тенденції цієї сфери [1, 2, 3, 4]. Такий підхід є найбільш доречним та обґрунтованим в сучасних умовах. Відносини у сфері праці у сучасному трактуванні їх змісту – це симбіоз двох компонентів, а саме: трудового і соціального. На думку А.М. Колота, відносини у сфері праці давно виросли з трудової оболонки, і їх маємо розглядати виключно як соціально-трудові [1].

Американський соціолог Е. Мейо заклав основи доктрини «людських стосунків», які з часом трансформувалися в управлінську концепцію соціального партнерства. Тим часом Д. Мак-Грегор, один з критиків Е. Мейо, зосередив увагу на необхідності підвищення мотивації до праці робітників шляхом створення умов для задоволення їх потреб (економічних, фізіологічних, соціальних тощо) [5, 6]. Якщо потреби людей

незадоволені, то виникають передумови соціальних конфліктів. Сучасний підхід у трудовій економіці до вивчення конфліктів полягає у визнанні факту, що соціально-трудова конфлікт – це форма соціально-трудова відносин (поряд із патерналізмом, соціальним партнерством, солідарністю та субсидіарністю), викликана протиріччями у сфері праці.

Дослідження наукових джерел показало, що одним з перших розробників конфліктологічного підходу до розв'язання проблем управління в соціально-трудова сфері був італійський мислитель і державний діяч Н. Макіавеллі (початок 16 ст.). Вчений зробив спробу системного аналізу соціальних конфліктів шляхом виділення способів раціонального впливу на них з боку органів державної влади. В працях дослідника була обґрунтована форма державного управління, здатна забезпечити порядок в суспільстві та його стабільність. А. Сміт (18 ст.) один із перших системно проаналізував трудові відносини між роботодавцем та найманим працівником. В 19 ст. Г. Спенсер розвинув концепцію функціоналізму, використання якої дало змогу аналізувати роль і значення конфліктів в розвитку соціальних процесів, а також можливості досягнення збалансованої рівноваги в суспільстві. Великий вклад у вивчення проблематики соціально-трудова конфліктів зробив О. Конт (19 ст.). Він довів, що конфлікт між сторонами трудових відносин (роботодавцем та працівниками) не є продуктивним для суспільства. Вчений вперше застосував термін «консенсус», змістом якого є досягнення згоди між керованими та керівниками стосовно питань розподілу влади, статусів, прав і доходів у суспільстві, а також пошуку та прийняття рішень, які є взаємоприйнятними та влаштовують всі зацікавлені сторони [7, 8, 9].

Представники діалектико-творчої парадигми (М. Вебер, Г. Зіммель, Р. Дарендорф, Л. Козер), погоджуючись з К. Марксом, що причинами соціальних конфліктів є класові відмінності, дотримувалися позиції, що, хоча конфлікт неминухий, він не обов'язково руйнівний. Вони відстоювали позитивне значення соціальних конфліктів, оскільки конфлікти виконують інноваційну функцію – створення нових, в тому числі організаційних форм і правил взаємодії конфліктуючих суб'єктів, функцію стабільності відносин [4,6,7]. Конфліктологічна парадигма О. Бабурогло та М. Гарда пояснює виникнення конфліктів зростаючим числом змін, процесом безперервних трансформацій в суспільстві, в державі [10].

Зазначені конфліктологічні парадигми орієнтовні на попередження соціально-трудова конфліктів (СТК), на формування різних технологій управління соціально-трудова конфліктами. Це обумовлює необхідність інтеграції конфліктологічної парадигми з комунікативною та парадигмою глобалізації; конфліктологічна парадигма продовжує змінюватися одночасно з трансформаційними процесами, що відбуваються у соціально-трудова сфері. Лише комплексний аналіз природи соціально-трудова конфліктів може розкрити справжні їх причини, а в дослідженні їх складної природи в умовах сучасних трансформацій повинні бути використані різні парадигми конфліктології.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення цілісної концепції управління соціально-трудова конфліктами та на її основі формування нової конфліктологічної парадигми.

Серед основних цілей статті є обґрунтування теоретичних положень, які створять методологічну основу комплексного аналізу природи соціально-трудова конфліктів в контексті трансформації соціально-трудова сфери суспільства. Це визначає завдання щодо формування основних складових концепції управління соціально-трудова конфліктами та їх структурно-функціональних зв'язків. Формування концепції є

основою нової конфліктологічної парадигми, яка включає основні системні параметри: закономірності, принципи, функції, суб'єкти та об'єкти конфлікту, методи управління конфліктами, рівні управління, відносини, регламентуючі норми, межі конфлікту, методи оцінювання та діагностики, координацію.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день стає все більш очевидним, що в сучасній науці формується новий підхід до аналізу і трактування такого складного соціально-психологічного явища як соціально-трудова конфлікт. Якщо раніше вчені в основному концентрували свої зусилля на розробці практичних методів, пов'язаних з врегулюванням конфліктів, то сьогодні розробляється методологічна основа для глибокого аналізу та моніторингу явища соціально-трудова конфлікту (СТК) на макрорівні. Можна стверджувати, що на сьогоднішній день теоретики конфлікту все частіше звертаються до ідеї створення нового підходу до дослідження конфліктів – сучасної конфліктологічної парадигми.

У сучасних дослідженнях термін «парадигма» застосовується як модель, зразок, приклад, форма, структура проблеми, ідеї, позиції або системи поглядів. На думку автора, парадигма визначає методологічні, методичні, пізнавальні, інструментальні функції у системі наукових поглядів, виконуючи роль засадничих положень, що структурно поєднує різні елементи концепції. У цьому змісті вона відбиває суть, квінтесенцію обґрунтованої і сформульованої системи поглядів.

Конфліктологічна парадигма в її різноманітних формах є міждисциплінарним предметом дослідження. Її прояви описуються і вивчаються філософами, політологами, юристами, педагогами, соціологами, військовими, математиками, економістами. Конфліктологічна парадигма – це особлива модель, яка застосовується для побудови теорії, що сприймає суспільство у вигляді особливої спільноти з істотною нерівністю, невідповідністю інтересів, нерівномірним розподілом ресурсів. Ці чинники запускають конфліктні процеси, що і веде до корінних змін в суспільних системах. Серед авторів конфліктологічної парадигми слід виділити таких відомих дослідників, як Карл Маркс і Георг Зіммель. Конфліктологічна парадигма та пов'язана з нею низка концепцій статусного конфлікту ґрунтуються на твердженнях про те, що суспільство складається з різних груп із конфліктними інтересами.

Вихідними положеннями конфліктологічної парадигми є по-перше, визнання та обґрунтування значення соціально-трудова конфліктів як повсякденного та природного явища суспільного життя; по-друге, виявлення та підкреслення можливості конструктивного значення конфліктів у суспільному розвитку задля запобігання прихованих конфліктів, які неодмінно створюють негативні наслідки в майбутньому.

Конфлікти є невід'ємною частиною життя та розвитку суспільства, вони виникали на всіх етапах його існування. Конфлікти виникали у різних напрямках діяльності людини, а з розвитком соціально-трудова відносин відповідно зростала конфліктність в цій сфері. Так, серед усіх соціально-економічних протиріч, які нині найбільш властиві сучасному суспільству, на першому місці за конфліктогенністю знаходиться лінія суперечностей, що розділяє власників та найманих робітників.

Взаємодія органів влади, роботодавців та суспільства в правовій державі повинна бути спрямована на розширення сфери демократичних прав, свобод і зростання рівня доходів і життя громадян. Якщо механізми взаємодії не є ефективними, не виконують функцій комунікації та діалогу, то між працюючими громадянами, роботодавцями і владою утворюється дистанція, в суспільстві виникають конфлікти, які можуть мати різні прояви та масштаби. Конфлікт, як суспільне явище, властивий будь-якому етапу розвитку суспільства; розвиток та зміна суспільно-політичних формацій завжди



відбувалася і відбувається шляхом подолання і розв'язання конфліктних ситуацій.

Дослідження еволюції уявлень про соціально-трудові конфлікти дозволило встановити тенденцію зміни від однозначно негативної оцінки конфліктних явищ натомість визнанням їх в якості природного елементу розвитку суспільства. Виникла особлива галузь науки, яка інтегрує результати досліджень в різних предметних областях і вирішує завдання управління соціально-трудовими конфліктами шляхом впливу на їх структурні елементи (учасників, предмет і об'єкт, умови виникнення та середовище конфлікту), на основі науково обґрунтованих принципів, шляхом застосування методів і технологій з метою вирішення конфліктної суперечності і досягнення згоди сторін конфлікту.

Соціально-трудові конфлікти виникають і розвиваються в певній ситуації, в якій між індивідами та їх спільнотами виникає нерівномірність розподілу ресурсів, розбіжність інтересів, цілей, мотивів поведінки, життєвих установок, яка досягає критичного рівня. Виникає потреба в оцінці ступеня значущості кожного з цих факторів, небезпеки можливих наслідків при несвоєчасному врегулюванні та застосуванні стандартних процедур та технологій їх розв'язання. Динамічний характер розвитку соціально-трудових конфліктів обумовлює необхідність моніторингу соціально-трудової сфери для своєчасного виявлення потенційних проблем, контролю процесів розвитку конфліктних ситуацій і розробки заходів управлінського впливу на учасників соціально-трудових конфліктів.

Таким чином, можна зробити висновок, що при вивченні соціально-трудових конфліктів та їх причин необхідно, враховуючи існуючу конфліктологічну парадигму, розробити нову, яка повинна стати методологічною основою комплексного аналізу природи соціально-трудових конфліктів в сучасних умовах.

Основою конфліктологічної парадигми має бути концепція управління соціально-трудовими конфліктами, яка визначає основні складові системи, їхні зв'язки, характер впливів, закони, функції, принципи, об'єкти, суб'єкти, норми і методи управління. Запропонована автором концепція представлена на рис. 1.

Розкриємо більш детальну кожен складову концепції.

Концепція, покладена в основу конфліктологічної парадигми покликана виконувати такі базові дослідницькі функції:

1. Методологічна функція. На відміну від відокремленого розгляду різноманітних конфліктів як соціально-економічного явища, пропонується системний підхід до класифікації соціально-трудових конфліктів.

2. Аналітична функція. Особливістю концепції є розкриття конфліктних процесів як цілісної системи на основі законів, закономірностей, принципів розвитку, динаміки економічних, соціальних та психологічних процесів і явищ.

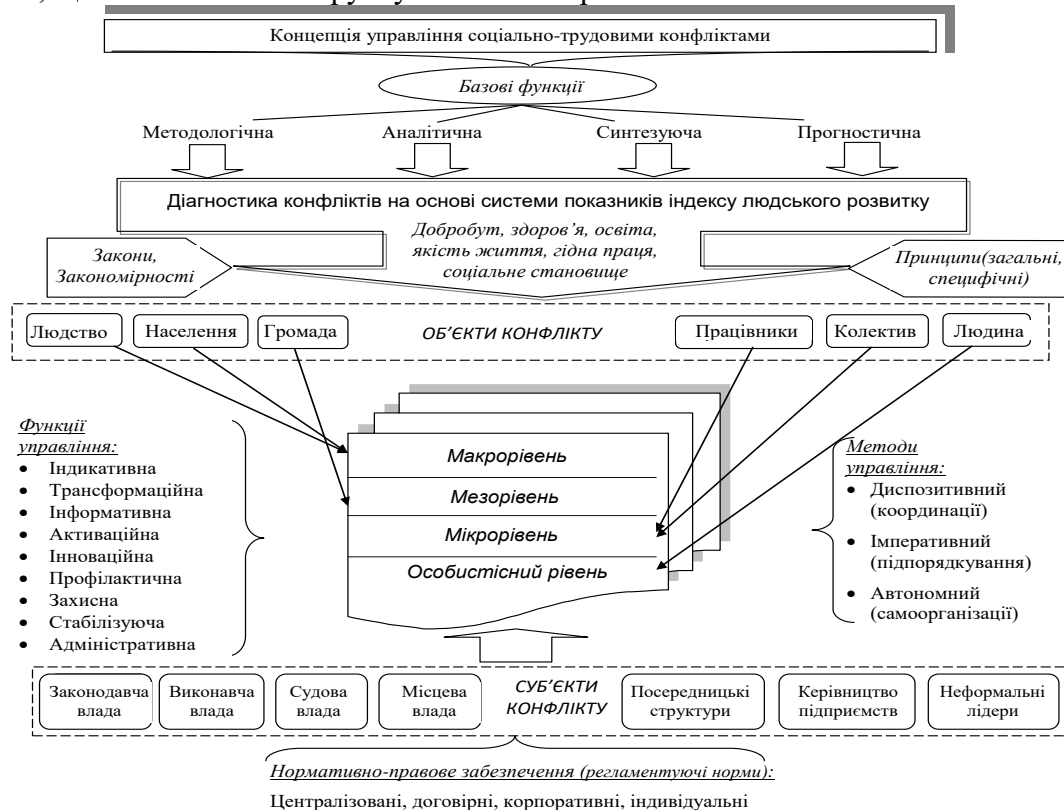
3. Синтезуюча функція. Концепція включає комплекс підходів до управління конфліктами, методи і механізми, що є базою інструментарію реалізації запропонованої концепції.

4. Прогностична функція. Узагальнення теоретичних досліджень і практичного досвіду, в умовах розвитку економіки України дозволяє оцінити ефективність тих чи форм і методів управління конфліктами і спрогнозувати подальші дії по їх попередженню, запобіганню, регулюванню та вирішенню.

Будь-яка концепція спирається на дію об'єктивних законів. Загальні закони повинні бути справедливими для всіх процесів та явищ, включаючи конфлікти в будь-яких економічних системах. Специфічні закони описують конкретну ситуацію або визначений вид конфліктної ситуації в певних умовах. Закономірності виявляють



складне діалектичне поєднання та взаємодію причинних, функціональних, структурних зв'язків, що є основою та обґрунтуванням конкретно-загальних законів.



**Рисунок 1 - Концепція управління соціально-трудовими конфліктами**

*Джерело: розроблено автором*

Суб'єктивні закономірності формуються людьми для створення єдиного правового поля, норм і правил політичного, економічного, соціального розвитку як в одній країні та і на міжнародному рівні. Ці закономірності проявляються у правовому та етичному полі. Знання законів сприяє переходові від емпіричного вивчення до професійного, створюючи теоретичний фундамент будь якої теорії.

Розглянемо загальні закономірності конфліктологічної парадигми, які, на думку автора, можуть вважатися основними, на яких будується управління соціально-трудовими конфліктами – це закон розвитку, закон стійкості, закон синергії [11].

**Закон розвитку.** Взагалі розвиток можна трактувати як спрямовану зміну становища системи, при чому можливі дві форми такої зміни: еволюційний розвиток, що характеризується поступовими кількісним і якісним змінами; революційний розвиток, що представляє собою стрибкоподібний перехід від одного стану системи до іншого.

**Закон синергії.** Синергія це властивість будь-якої системи (в т.ч. і підприємства) мати такий набір елементів, при якому її потенціал буде або істотно більше простої суми потенціалів елементів, або істотно менше. У сучасній економічній науці синергія означає наявність стратегічних переваг або втрат [3,11].

**Закон стійкості.** Закон стійкості властивий усім соціальним системам, які прагнуть зберегти себе як ціле. Цей закон стверджує, що кожна система прагне до самозбереження шляхом використання для цього всього свого потенціалу (економічного, політичного, соціального). Прагнення до сталості внутрішнього

середовища, до стійкої рівноваги з зовнішнім оточенням із метою самозбереження, призводить до того, що система буде прикладати значні зусилля і пручатися змінам навіть тоді, коли радикальні зміни необхідні для виживання системи.

Окрім законів, будь-яке дослідження спирається на принципи. Словник іншомовних слів дає наступне визначення принципу. Принцип (лат. *principium* — начало, основа) — це основне вихідне положення наукової системи, теорії, ідеології; засада; особливість, покладена в основу створення або здійснення чогось; переконання, норма, правило, яким керується хтось у житті і поведінці [12].

У науці принципами називають загальні положення, яким повинні задовольняти наукові припущення, гіпотези або теорії. Принципи управління СТК можна поділити на загальні і специфічні.

Визначимо загальні принципи, що найчастіше вказуються в літературі для управління складними системами та застосуємо їх для вирішення проблеми попередження та управління конфліктами.

1. Принцип ієрархічності. У розвитку конфлікту одночасно функціонують декілька різних ієрархічних рівнів і структур (включаючи формальні і неформальні), відносини між якими встановлюються як по горизонталі, так і по вертикалі.

2. Принцип проблемної орієнтації вказує на наявність першопричини конфлікту, а також на проблему, яку треба вирішити у конфліктній ситуації.

3. Принцип динамічності. Протягом часу в конфліктній ситуації може статися зміна учасників конфлікту, цілей, інтересів, методів розв'язання.

4. Принцип інерційності. Поведінка конфліктуючих сторін у майбутньому залежить від напряму розвитку конфлікту. Часто, починаючись з визначеною метою, конфлікт продовжує існувати після того, як проблема досягнення мети вже вирішена.

5. Принцип конкуренції. Конкуренція виявляє як найгостріші протиріччя, так і найбільш результативні, ефективні шляхи соціально-економічного розвитку. Принцип здорової конкуренції це двигун соціально-економічної системи, розвиток якої необхідно стимулювати.

6. Принцип багатофункціональності. Система управління конфліктами одночасно виконує різні функції: захисні, стимулюючі, інформаційні, стабілізуючі та інші.

7. Принцип зворотного зв'язку. Соціально-економічні системи - це відкриті системи, порушення рівноваги в яких можливо внаслідок різноманітних причин або випадкових впливів. Незалежно від природи конфліктів, їхнє регулювання можливо завдяки принципу зворотного зв'язку, причому він може бути позитивним, посилюючи дію впливу і негативним, при якому дія небажаного впливу повинна бути нейтралізована.

Специфічні принципи притаманні вузькій сфері і застосовуються до конкретних завдань. Головним завданням управління конфліктами є попередження виникнення і розвитку соціальних ризиків, загроз особі, суспільству, держави. Слід погодитися з формулюванням специфічних принципів, яке було зроблено у поданому до Верхової ради України у 2008 році проекту Закону України «Концепція соціальної держави України» [13]. Нажаль цей закон не було прийнято, але основні положення, які в ньому проголошено, залишаються актуальними, зокрема принципи запобігання конфліктним ситуаціям у суспільстві, а саме принципи: соціальної рівності, соціальної справедливості, соціальної безпеки, демократизації та загальної солідарності, взаємної відповідальності. Принципи мають еволюційний характер і повинні переглядатися у світлі суттєвих змін обставин.

Узагальнений та удосконалений перелік функцій управління конфліктами дозволив визначити головні з них, усуваючи дублювання та фрагментарність різноманітних підходів. До переліку включено індикативну, трансформаційну, інформативну, активаційну, інноваційну, профілактичну, захисну, регулятивну та стабілізуючу функції. Будь-яка з функцій конфлікту одночасно несе і позитивне, і негативне навантаження. Часом реалізація окремих позитивних моментів призводить до деяких негативних наслідків.

Відповідно до запропонованої методології визначимо основні методи дослідження СТК, до яких віднесемо наступні: імперативний (метод підпорядкування), диспозитивний (метод координації), автономний (метод саморегулювання).

Ключовою складовою дослідження соціально-трудова процесів є діагностика і оцінювання стану конфліктності середовища на всіх рівнях, яке пропонується проводити на основі системи показників індексу людського розвитку. Ретельний аналіз, статистичне опрацювання даних, порівняння та співставлення, а також пошук кореляційних зв'язків між складовими – все це дозволяє зробити відповідні висновки та приймати рішення при виборі подальшого напрямку удосконалення людського розвитку в напрямі запобігання криз та забезпечення національної, соціальної та особистісної безпеки [14].

Нормативною базою управління СТК є система обов'язкових правил (норм), формально визначених, закріплених в офіційних документах і підтримуваних силою законодавчого примусу. Норми класифіковані по суб'єктах, що приймають участь у конфлікті, а саме: індивідуальні, корпоративні, договірні, централізовані.

Таким чином, на основі сформованої концепції автором запропоновано нову парадигму управління соціально-трудова конфліктами, особливості якої та її відмінності від існуючої надано в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика існуючої та запропонованої парадигми управління соціально-трудова конфліктами**

Параметри змін	Існуюча парадигма	Запропонована парадигма
1	2	3
Основні закони	Законодавча та нормативно-правова база країн	Додаються: закони діалектики: стійкості, розвитку, синергії
Принципи	Загальні принципи економіки, управління, принципи менеджменту, принципи соціального партнерства	Загальні: ієрархічності, проблемної орієнтації, динамічності, інерційності, конкуренції, багатофункціональності, зворотного зв'язку. Специфічні: соціальної рівності, соціальної справедливості, соціальної безпеки, демократизації, взаємної відповідальності
Функції	Інтегровальна, дезінтегровальна, диференціувальна, сигнальна, інноваційна, пізнавальна, стабілізувальна	Індикативна, трансформаційна, інформативна, активаційна, інноваційна, профілактична, захисна, стабілізуюча, адміністративна
Суб'єкти конфлікту	Держава, Міністерства та відомства, Національні посередницькі служби, профспілки	Законодавча влада, виконавча влада, судова влада, місцева влада, посередницькі структури, керівництво підприємств, неформальні лідери

Продовження таблиці 1

1	2	3
Об'єкти конфлікту	Людство, населення, громада, працівники, колектив, людина	Людство, населення, громада, працівники, колектив, людина
Методи управління	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні	Імперативний, диспозитивний, автономний
Рівні управління	Макрорівень, мікрорівень	Макрорівень, мезорівень, мікрорівень, особистісний рівень
Відносини	Трудові, соціальні	Трудові, соціальні, міжособистісні
Регламентуючі норми	Законодавчі, внутрішні положення	Централізовані, внутрішньоорганізаційні, індивідуальні
Межі конфлікту	Підприємство, галузь, країна	Особистість, колектив, підприємство, галузь, регіон, країна
Методи оцінювання та діагностики	Методики оцінювання Національної служби посередництва та примирення, міністерства соціальної політики	Методика оцінювання на основі показників індексу людського розвитку ПРООН (Добробут, здоров'я, освіта, якість життя, гідна праця, соціальне становище)
Координація	Внутрішні регулюючі процедури	Зовнішні превентивні та внутрішні стимулюючі процедури координації

**Висновки.** Запропонована парадигма визначає інтегрований концептуальний підхід до управління соціально-трудовими конфліктами, як економічної категорії, що є основою створення ефективної державної системи і формування структурної політики в умовах соціально-орієнтованої трансформаційної економіки. Цей підхід розширює і змінює існуючі уявлення про управління СТК стосовно об'єкту, принципів і методів, рівнів управління, функцій, основних учасників та їх статусу, характеру відносин, регламентуючих норм.

У контексті конфліктологічної парадигми були сформовані головні завдання соціальної держави, а саме: попередження та пом'якшення соціальних ризиків і негативних наслідків, пов'язаних з ринковими відносинами; забезпечення безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку; забезпечення гідного рівня та якості життя населення; досягнення соціальної стабільності в країні в інтересах кожного члена суспільства; забезпечення гармонізації відносин державних інститутів і суспільства.

Розвиток подальших досліджень полягає у поглибленому аналізі кожної складової розробленої парадигми, підтвердження її актуальності, достовірності та обґрунтованості за допомогою економіко-статистичних методів, анкетування, соціопитувань. Окремим напрямком досліджень слід виділити діагностику та оцінювання стану та наслідків соціально-трудових конфліктів в суспільстві в умовах війни та післявоєнної відбудови України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.
2. Соціальна економіка: навч. посіб./ Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Ю. В. Сотнікова, Н. В. Аграмакова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.
3. Розвиток соціально-трудої сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». К., 2016. 326 с.
4. Смеляненко Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ. 2003. 315 с.

5. De Dreu C.K., Gelfand V.J. (eds.) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. USA: New York; Taylor & Francis Group, 2013. 506 p.
6. Mills B. R., Mene Ch. T. *Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review*; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). 2020. 10 (05). P. 540-545.
7. Сівчук І.П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 92-95.
8. Deutsch M. *Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research*. *Journal of Social Issues*. 1994. Vol . 50. № 1. P. 13-32.
9. Oachesu M. *Conflict Management, a New Challenge*. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 39. P. 807-814
10. Cole, D. W. *Conflict resolution technology*. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. 244 p.
11. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. 2-ге вид., допов. і переробл. Х: ВД "ІНЖЕК", 2004. - 420 с.
12. Словник іншомовних слів – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl>
13. Проект Закону України від 02.04.2008 № 2312. Концепція соціальної держави України – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1S800A?an=3>
14. Макарова О. В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. *Економіка України*. 2015. № 3. С. 41–53.

## REFERENCES

1. Kolot A. M. *Sotsialno-trudova sfera: stan vidnosyn, novi vyklyky, tendentsii rozvytku : monohrafiia*. - Kyiv : KNEU- 2010.- 251 с.
2. *Sotsialna ekonomika [Elektronnyi resurs] : navch. posib. / H. V. Nazarova, S. Yu. Honcharova, Yu. V. Sotnikova, N. V. Ahramakova - Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018. - 284 s.*
3. *Rozvytok sotsialno-trudovoi sfery Ukrainy: teoriia, praktyka, perspektyvy: kol. monohrafiia / za red. d.e.n., prof. I.L. Petrovoi, k.e.n. V.V.Blyzniuk ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekonomiky ta prohnouzuvannia NAN Ukrainy»*. – K., 2016. – 326 s.
4. Iemelianenko L. M. *Konfliktolohiia: Navch. posib. / Za zah. red. V. M. Petiukha, L. V. Torhovoi*. - K.: KNEU. - 2003. - 315 s.
5. De Dreu C.K.,Gelfand V.J. (eds.) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. USA: New York; Taylor & Francis Group, 2013 - 506 p.
6. Mills B. R., Mene Ch. T. *Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review*; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). 2020. 10 (05). - P. 540-545
7. Sivchuk I.P. *Zarubizhnyi dosvid vyrishennia konfliktnykh sytuatsii // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. - 2011. - № 2. - S. 92-95.
8. Deutsch M. *Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues*. Vol . 50,№ 1, 1994. R. 13-32.
9. Oachesu M. *Conflict Management, a New Challenge*. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 39. - P. 807-814
10. Cole, D. W. *Conflict resolution technology*. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. - 244 p.
11. Nazarova H.V. *Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy: Monohrafiia*. - 2-he vyd., dopov. i pererobl. – Kh: VD "INZhEK", 2004. - 420 s.
12. *Slovnyk inshomovnykh sliv – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: https://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl*

13. Proekt Zakonu Ukrainy vid 02.04.2008 № 2312. Kontseptsiiia sotsialnoi derzhavy Ukrainy – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1S800A?an=3>
14. Makarova O. V. Vymiriuvannia liudskoho rozvytku v rehionakh Ukrainy: metodolohichni aspekty ta otsinka rezultativ. Ekonomika Ukrainy. 2015. № 3. S. 41–53.



DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.13

УДК 658.5.011:656.96

JEL: L71, L95, M11, Q28, Q48

**Ovetska O.,**

PhD in Economics,

Associate professor of the Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (IFNTUOG)

ORCID: 0000-0003-1178-6216

e-mail: ovetska030@gmail.com

**Oveckiy S.,**

PhD in Technical Sciences,

Associate professor of the Department of Petroleum Production  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (IFNTUOG)

ORCID: 0000-0002-3804-8638

e-mail: oveckuj@gmail.com

## **PROJECT MANAGEMENT OF THE GAS TRANSMISSION SYSTEM'S DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INCREASING ENERGY SECURITY THREATS IN THE CONDITIONS OF WAR**

*The article examines the current problems of the development and modernization of the Ukrainian national gas transmission system in the context of the implementation of the main strategic tasks (according to the New Energy Strategy of Ukraine) and a number of provisions regulating the legal basis of the functioning of the natural gas market of Ukraine (in particular, the Law of Ukraine "On the Natural Gas Market"). However, Russia's invasion of Ukraine not only made it impossible to fulfill these tasks, but also led to the disruption of the global energy market and the world energy security system. Today, there is an urgent need to transform Europe's energy system, coordinate planning and financing of cross-border and national infrastructure, as well as the development and implementation of a large number of various energy projects.*

*The need for a new approach to EU-wide infrastructure planning based on regional cooperation with Member States and relevant stakeholders to identify projects of common interest (PCIs) that contribute to the development of energy infrastructure priority corridors and thematic areas is proven. It is justified that the possibilities of transportation and storage of renewable gases (hydrogen, biomethane and synthetic methane) become one of the priority tasks for Ukraine, which offers itself to Europe as a promising and reliable partner.*

**Keywords:** project management, gas transmission system, security, energy strategy, Gas Transmission System Operator of Ukraine, projects of common interest (PCIs).

Ref. – 13.

**Овецька О.В.,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
ORCID: 0000-0003-1178-6216  
e-mail: ovetska030@gmail.com

**Овецький С.О.,**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри видобування нафти і газу  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
ORCID: 0000-0002-3804-8638  
e-mail: oveckuj@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЗАГРОЗ ЕНЕРГЕТИЧНІЙ БЕЗПЕЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*У статті досліджено актуальні проблеми розвитку та модернізації української національної газотранспортної системи в контексті виконання основних стратегічних завдань (згідно Нової Енергетичної стратегії України) та низки положень, що регулюють правові засади функціонування ринку природного газу України (зокрема Закону України «Про ринок природного газу»). Проте, вторгнення Росії в Україну не лише унеможливили виконання даних завдань, але й призвели до порушення глобального енергетичного ринку, системи світової енергетичної безпеки. Сьогодні існує термінова необхідність трансформування енергетичної системи Європи, скоординованого планування та фінансування транскордонної і національної інфраструктури, а також розробки та втілення великої кількості різноманітних енергетичних проєктів.*

*Доведена необхідність застосування нового підходу до загальноєвропейського планування інфраструктури на основі регіональної співпраці з державами-членами та відповідними зацікавленими сторонами для визначення проєктів спільного інтересу (PCI), які сприяють розвитку пріоритетних коридорів і тематичних областей енергетичної інфраструктури. Обґрунтовано, що можливості з транспортування та зберігання відновлювальних газів (водень, біометан та синтетичний метан) стають одними з пріоритетних задач для України, яка пропонує себе Європі в якості перспективного та надійного партнера.*

**Ключові слова:** управління проєктами, газотранспортна система, безпека, енергетична стратегія, Оператор ГТС України, проєкти спільного інтересу (PCI).

Літ. – 13.

**Formulation of the problem.** In March 2015, the Cabinet of Ministers approved a plan to reform the gas sector, which included, in particular, bringing the corporate governance structure of Naftogaz group companies into line with the principles of corporate governance of the OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). And since October 1, 2015, the Law of Ukraine "On the natural gas market" [1] No. 329-VIII (with the simultaneous termination of the Law of Ukraine "On the principles of functioning of the

natural gas market"), which defined the legal principles of the functioning of the natural gas market of Ukraine, came into effect, based on the principles of free competition and security of natural gas supply, as well as capable of integration with the natural gas markets of the countries - parties to the Energy Community. The main tasks of the Regulator in the natural gas market (according to Article 4 of this law) include:

1) assistance in building up a competitive single natural gas market, in close cooperation with the Energy Community Regulatory Board and national energy regulators of other states parties of the Energy Community, within the framework of the Energy Community taking into account interests of natural gas supply security and environmental sustainability, effective opening of the natural gas market to all consumers and suppliers, wholesale buyers and wholesale sellers of the Energy Community as well as ensuring appropriate conditions for effective and reliable functioning of gas transmission and distribution systems, gas storage facilities and the LNG facility in view of long-term development goals;

2) development of competition and proper functioning of regional (international) markets within the framework of the Energy Community, in particular a single market of the Energy Community;

3) elimination of obstacles and restrictions to trade in natural gas between the states parties to the Energy Community, in particular ensuring appropriate level of cross border interconnection to satisfy demand and enhance integration of natural gas markets of individual states parties of the Energy Community, which shall encourage cross-border trade in natural gas within the framework of the Energy Community; etc.

However, Russia's invasion of Ukraine not only made it impossible to fulfill these tasks, but also led to the disruption of the global energy market and the world energy security system. Today, there is an urgent need to transform Europe's energy system, coordinate planning and financing of cross-border and national infrastructure, as well as the development and implementation of a large number of various energy projects.

Therefore, reforms in the gas sector of Ukraine cannot take place separately from the processes and interests of the EU countries regarding the implementation of solidarity actions to strengthen European energy security in response to global challenges and extraordinary events, which quite logically determines the increased attention of scientists to the problems of energy security and project management.

**Analysis of modern foreign and domestic research and publications.** Energy security issues have been the subject of numerous discussions and debates at national and international conferences, committee hearings, summits and forums. In particular, the "Ukrainian Energy Forum" from Adam Smith Conferences [2] on April 11-13, 2022 for the 13th time brought together managers of leading energy companies and government representatives in a critical period for the future of regional energy security, with the aim of discussing European needs, opportunities for business, and the role of Ukraine in regional geopolitics. Among the topics on the agenda is the discussion of short-term and long-term problems of modernization of the Ukrainian energy industry for the sake of a sustainable and integrated energy future in Europe: gas supply, transit routes, market development, sustainable decarbonization, clean energy, etc.

Actual problems, state and prospects of the development of the oil and gas complex of Ukraine, taking into account modern trends, were also the subject of discussions by scientists at the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 40th anniversary of the Department of Management and Administration of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas and a collective monograph. In particular, Prof. O.H.

Dz'oba presents the development of theoretical and methodological approaches to the assessment of energy security based on taking into account the risks of subjects of the fuel and energy complex [3]; M. Yu. Petryna, O.Yu. Kushlyk assessed the threats and opportunities of innovative development of the fuel and energy complex (FEC) in the context of energy security [4]; European integration aspects of the development of the oil and gas complex of Ukraine in the context of improving the energy security of Ukraine [5] and the development of the fuel and energy complex as a component of energy security [6].

However, the practical use of the proposed recommendations is characterized by an insufficient level, which determines the need for further research into the problems and prospects of the development of the gas transmission system of Ukraine in the context of increasing energy security with the use of modern project management methodological tools.

**Formulation of the goals of the article.** The purpose of this work is to determine the priority guidelines for the development and modernization of the Ukrainian national gas transmission system in the context of the implementation of the main strategic tasks in the gas sector and the format of further cooperation to strengthen European energy security on the basis of project-oriented management.

**Presentation of the main material.** The new Energy Strategy of Ukraine (ESU) for the period until 2035 (approved by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 18, 2017 No. 605) is aimed primarily at solving energy security problems in the conditions of the urgent need to ensure the sovereignty of the state in the circumstances of external aggression and offers mechanisms of a transformational nature, determines the strategic orientations of development [7]. In particular, at the stage of reforming the energy sector (in the gas sector of Ukraine), among the main measures for the implementation of strategic goals regarding the formation of the natural gas market, the following is provided for:

- bringing the energy legislation of Ukraine into compliance with the requirements of the EU network codes developed by ENTSO-G, applying the practice of EU tariff formation in the provision of natural gas transportation and storage services, in particular, setting tariffs for entry/exit points from the Gas Transmission System (GTS);

- creation of an independent operator of the GTS by completing the separation from the vertically integrated company and involving partners in the management of the GTS of Ukraine; etc. [7, p. 37-38].

Gas Transmission System Operator of Ukraine, Limited Liability Company (LLC Gas TSO of Ukraine) was established in 2019 to fulfill international obligations to the Energy Community to ensure the independence of the gas transmission system operator of Ukraine (starting from January 1, 2020, LLC Gas TSO of Ukraine is the certified operator of the gas transmission system of Ukraine). The company's mission is to ensure the development of a competitive, transparent and non-discriminatory gas market and ensure reliable gas flows for Ukrainian and European consumers in the most sustainable way. The values of security of supply are sufficient and diversified capacity to transport gas to Ukrainian and European consumers to ensure energy security and uninterrupted supply under any circumstances [8].

Volodymyr Zelenskyy, President of Ukraine, Charles Michel, President of the European Council and Ursula von der Leyen, President of the European Commission, issued a joint statement within the framework of the 23rd Ukraine-EU summit. It states, inter alia, the reaffirmation of Ukraine's role as a strategic state for gas transit and support for the continuation of gas transit through the territory of Ukraine after 2024 [9]. The final documents of the summit "underlined the importance of continuing the modernization of the Ukrainian national gas transmission system and further cooperation on strengthening European energy security. In the context of the existing and future gas transmission systems on the territory of

Ukraine and the EU, the participants of the summit confirmed their mutual commitment to the full implementation of the current EU legislation and the obligations of the Association Agreement. The Parties also agreed to make the best use of each other's existing energy networks and capacities, and to consult and coordinate, as appropriate, on infrastructure developments, which may affect the interests of both Parties. The need for full application of EU energy and competition legislation was underlined. Ukraine and the EU stressed the importance of working together against any potential attempts by third parties to use energy as a weapon, in particular with regard to the impact on the stability of gas transit through Ukraine" [9].

Despite the Russian invasion and ongoing military activities, the Gas TSO of Ukraine continues to fulfil all its obligations to clients and ensure stable gas transit to EU countries. This ability is underwritten by the unique design of the interconnected transit network with many technical redundancies that assure continuity of gas flows. The available gas transport routes to Europe (Ukrainian GTS – 244 mcm per day, Yamal gas pipeline through Poland – 90 mcm per day) are roughly equivalent to twice the technical capacity of Nord Stream-1. Less than 20% of the capacity of the Ukrainian GTS is currently being used; and the Polish Yamal route is sitting completely empty due to self-sanctions taken by the Russian Federation.

In order to secure the EU's energy supply at affordable prices in the current geopolitical context and to phase out dependency on Russian gas, the European Commission has established with the Member States an EU Platform for the common purchase of gas, liquefied natural gas (LNG) and hydrogen - it will be a voluntary coordination mechanism, bringing together the Commission and the Member States, supporting the purchase of gas and hydrogen for the Union, by making optimal use of the collective political and market weight of the EU. The Platform will help ensuring security of supply, in particular for the refilling of gas storage facilities (in time for next winter); will also see to an optimal use of existing gas infrastructure. Kadri Simson, Commissioner for Energy, said [10]: "The Russian aggression against Ukraine has radically changed the geopolitical context of Europe's energy security. We have decided to end our dependence on Russian fossil fuels and need to partly replace them with alternative sources of supply. To succeed in this task, the EU must use its collective political and market power on global gas markets. With the EU Energy Platform, we build on the experience gained over the past months to ensure a coordinated European approach to securing gas imports at the best possible conditions."

The TEN-E Regulation has established a new approach to EU-wide infrastructure planning based on regional cooperation with Member States and relevant stakeholders to identify projects of common interest (PCIs) that contribute to the development of energy infrastructure priority corridors and thematic areas [11]. It also requires Member States to streamline permit granting procedures for PCIs and provides access to financing from the Connecting Europe Facility (CEF) to enable their timely implementation. Since the TEN-E Regulation was established in 2013 gas PCIs have helped to establish a more resilient European gas infrastructure based on more diversified supplies. Gas PCIs have contributed to reduce bottlenecks in the European gas infrastructure, diversify supply sources as well as counterparts and routes. Once the ongoing PCI projects are implemented all Member States will have access to at least three gas sources or the global liquefied natural gas (LNG) market.

In 2022 alone, PCIs with a total additional gas transmission capacity of 20 bcm/year have been or will be commissioned, e.g. the gas interconnector between Poland and Lithuania (the GIPL pipeline), the Poland-Slovakia interconnector, the Baltic Pipe between Poland and Denmark, the Greece-Bulgaria pipeline (IGB). LNG terminals in Cyprus (2 bcm/year) and Alexandroupolis Greece (5 bcm/year) are due to be operational in 2023. Moreover, several



gas PCIs are expected to be completed in the coming years which include several storage projects in South Eastern Europe (Greece, Romania, Bulgaria) as well the LNG terminal in Gdansk in Poland (at least 6 bcm/year). It is thanks to these projects, many of which have benefitted from financial support through the Connecting Europe Facility, that Member States are able to react to recent supply cuts in a spirit of solidarity.

From August 1, 2022, the Gas TSO of Ukraine will increase the volume of natural gas measurement at the Grebeniki point (between Ukraine and Moldova) from 3.96 million cubic meters per day up to 6.12 million cubic meters per day. In addition, by the end of August, the measurement volumes will be increased to 20 million cubic meters per day. Thus, Ukraine, for its part, fulfilled all the prerequisites for transporting gas through the Trans-Balkan corridor. An increase in natural gas measurement volumes in the future opens up more opportunities for both Ukrainian and European traders. EU customers will be able to import gas from LNG terminals in Greece and Turkey via the Trans-Balkan corridor through Ukraine to Hungary, Slovakia, and Poland. Diversification of sources and routes of gas supplies will help strengthen the energy security of the countries of Central and Eastern Europe.

Therefore, today it is important not only to create conditions for the stabilization of the Ukrainian gas sector in order to avoid a transport collapse in the face of the real risk of a complete cessation of gas transit, but it is also necessary to foresee the steps of further energy integration of Ukraine with the EU in the context of energy security.

When shaping the architecture of the European energy system of the future, it is important to take into account the following considerations:

1. LNG opens up new opportunities for Ukraine and the countries of Eastern Europe. Diversification of gas sources and the ability to obtain resources from Norway, the United States, Qatar, and other countries will help strengthen the energy security of the entire region, destroy the monopoly of Russian gas and restore a competitive market. Thanks to the strategic investments of Poland, Lithuania, and Slovakia in gas infrastructure (GIPL interconnector, Baltic Pipe, Poland-Slovakia interconnector, and LNG terminals) Ukraine has gained increased access to the LNG market. The Gas TSO of Ukraine is constantly expanding cooperation with strategic partners to diversify sources and natural gas supply routes to Ukraine.

2. The introduction of hydrogen technologies is gaining relevance in the EU in connection with the rapid development of renewable energy and the implementation of the "Green Agreement" aimed at the transition to a carbon-free economy of the continent by 2050. On August 13, 2020, the GTS Operator of Ukraine joined the newly created European Clean Hydrogen Alliance along with other Western GTS operators (Enagás S.A. (Spain), GAZ-SYSTEM (Poland), GRTgaz (France), Nederlandse Gasunie (Netherlands), Ontrans (Germany), Snam (Italy) and other companies). The European Clean Hydrogen Alliance is part of EU efforts to ensure industrial leadership and accelerate the decarbonisation of industry in line with its climate change objectives [12]. Featuring more than 750 multi projects, Hydrogen mega project is testimony to the size and dynamism of the European hydrogen economy. Projects are located in all four corners of Europe and range from clean hydrogen production to its use in industry, mobility, energy, and buildings

However, to take advantage of existing natural gas pipeline infrastructure to transport hydrogen, [13] the industry must better understand the characterization of the entire system, in terms of age, condition and material. In addition to understanding the impacts of hydrogen on different pipeline materials, the industry must also consider other aspects of operations, such as leak detection and compression. In particular, while the U.S. Department of Transportation's Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (PHMSA) requires



pipeline operators to conduct leak detection surveys on a regular basis, those processes were developed to detect methane and natural gas. Because hydrogen is a smaller molecule, leaks may occur and different tools may be required to detect them, especially considering that hydrogen has a wider flammability range than natural gas and methane.

If the zero transit scenario is implemented in Ukraine, significant amounts of main gas pipeline capacity will be released, which can be used for transporting renewable gases to consumers in Ukraine and European countries. Thus, determining the possibility to transport and store renewable gases (hydrogen, biomethane and synthetic methane) becomes one of the priority tasks for Ukraine, which offers itself to Europe as a promising and reliable partner.

**Conclusions.** Russia's full-scale invasion of Ukraine has far-reaching consequences for the energy security not only of the EU, but also of the entire world, which became a strong argument for reformatting the global energy system and, in particular, the EU's accelerated transition to clean energy. In May of this year, the European Commission presented the REPowerEU Plan, which provides for the final rejection of Russian gas and increasing the stability of the European energy system. The crucial role of hydrogen infrastructure, which is the basis for the decarbonized future of Europe, encourages the implementation of innovative solutions and the most promising projects for the development of hydrogen infrastructure, including in Ukraine.

Taking into account the significant potential for the production of decarbonized gases and the extensive network of main gas pipelines, Ukraine should become a reliable and promising partner of Europe in the energy transition to carbon-free energy. This will certainly be facilitated by the fact that the Ukrainian GTS Operator signed a memorandum of understanding with the European Hydrogen Backbone (EHB) in April of this year (the EHB industry initiative includes representatives of thirty-one energy infrastructure operators united by a common vision of a climate-neutral Europe that ensures development of the market of renewable energy sources). However, it is necessary to determine not only the main obstacles to the large-scale implementation of clean hydrogen projects in Ukraine, additional infrastructure needs suitable for the future use of hydrogen, but also to ensure the regulation of a number of technical (technological), institutional (regulatory) and economic aspects of the project analysis of hydrogen transportation is determined strategies for reducing project risks, etc.

Creating a low-cost hydrogen solution and integrating that into the energy mix requires broad collaboration from stakeholders, research and development (R&D) organizations, industry and nonprofit entities. Among the organizations involved in this research and development is the IFNTUOG Institute of Petroleum Engineering, whose scientists have experience and related scientific developments aimed at promoting the greater use of hydrogen in an integrated energy system to solve the problems of decarbonization.

## REFERENCES

1. *Pro rynek przyrodnoho hazu* (Zakon Ukrayiny). 09.04.15 №329-VIII. (2015). Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR). № 27. st. 234. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/329-19> (access date: 12.08.2022).
2. Ukrayins'kyi enerhetychnyy forum 2022. *13<sup>th</sup> Adam Smith Conferences*. 11-13 kvitnya 2022 roku. Kyiv: Hilton, 2022. URL: [www.ukrainianenergy.com](http://www.ukrainianenergy.com) (access date: 12.08.2022).
3. Dz'oba, O.H. Rozvytok teoretyko-metodychnykh pidkhodiv do otsinyuvannya enerhetychnoyi bezpeky na osnovi urakhuvannya ryzykiv sub'yektiv palyvno-enerhetychnoho kompleksu. *Ekonomika ta upravlinnya v naftohazovomu kompleksi Ukrayiny: aktual'ni*

*problemy, realiyi ta perspektyvy: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, 21-23 veresnya 2016 r. Iv-Frankivs'k: IFNTUNH. S. 28-29.*

4. Petryna, M.YU. & Kushlyk, O.YU. Innovatsiynny rozvytok PEK v konteksti enerhetychnoyi bezpeky: zahrozy ta mozhlyvosti. *Ekonomika ta upravlinnya v naftohazovomu kompleksi Ukrainy: aktual'ni problemy, realiyi ta perspektyvy: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, 21-23 veresnya 2016 r. Iv-Frankivs'k: IFNTUNH. S. 40-42.*

5. Tarayevs'ka, L.S. (2017). *Rozvytok palyvno-enerhetychnoho kompleksu yak skladova enerhetychnoyi bezpeky*. Polyans'ka, A. S. (za red.). *Ekonomika ta upravlinnya v naftohazovomu kompleksi Ukrainy: aktual'ni problemy, realiyi ta perspektyvy: rozdil kolektyvnoyi monohrafiyi (S. 25-40)*. Iv-Frankivs'k: IFNTUNH.

6. Ovets'ka, O.V. (2017). *Yevrointehratsiyni aspekty rozvytku naftohazovovoho kompleksu Ukrainy v konteksti pidvyshchennya enerhetychnoyi bezpeky Ukrainy*. Polyans'ka, A. S. (za red.). *Ekonomika ta upravlinnya v naftohazovomu kompleksi Ukrainy: aktual'ni problemy, realiyi ta perspektyvy: rozdil kolektyvnoyi monohrafiyi (S. 224-241)*. Iv-Frankivs'k: IFNTUNH.

7. *Enerhetychna stratehiya Ukrainy na period do 2035 roku «Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist'»* (Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy). 18 serpnia 2017 r. № 605-r. (2017). URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250250456> (access date: 12.08.2022).

8. Osnovni fakty. (2021). *TOV «Operator HTS Ukrainy»*: ofitsiynny veb-sayt. URL: <https://tsoua.com/pro-nas/osnovni-fakty/> (access date: 12.08.2022).

9. Spil'na zayava za pidsumkamy 23-ho Samitu Ukrainy – Yevropeys'kyy Soyuz 12 zhovtnya 2021 roku m. Kyiv. (2021). *Ofitsiynne internet-predstavnytstvo Prezidenta Ukrainy*: veb-sayt. URL: <https://www.president.gov.ua/news/spilna-zayava-za-pidsumkami-23-go-samitu-ukrainy-yevropejsk-71037> (access date: 15.08.2022)

10. Energy Security: Commission hosts first meeting of EU Energy Purchase Platform to secure supply of gas, LNG and hydrogen (2022). *European Commission*. Press release 8 April 2022, Brussels: veb-sayt. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_2387](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_2387) (access date: 15.08. 2022).

11. REPower EU Plan COM(2022) 230. *European Commission*. Brussels, 18 May 2022: veb-sayt. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A230%3AFIN&qid=1653033742483> (access date: 15.08.2022)

12. European Clean Hydrogen Alliance (2022). *European Commission*. Brussels: veb-sayt. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/industrial-alliances/european-clean-hydrogen-alliance\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/industrial-alliances/european-clean-hydrogen-alliance_en) (access date: 20.08. 2022).

13. Brad Kramer (2021). The Hydrogen Revolution: Evolving the Energy Pipeline Industry for the Future. *North American Oil & Gas Pipelines magazine*: website. URL: <https://www.napipelines.com/hydrogen-gas-revolution-energy-pipeline-future/> (access date: 20.08. 2022).

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.14**

УДК 658.5.011: 316.422

JEL: M10, M19

**Овецька О.В.,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ORCID: 0000-0003-1178-6216

e-mail: ovetska030@gmail.com

**Кукудяк Н.В.,**

магістрант кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ORCID: 0000-0001-6125-1653

e-mail: kukudiakn3@gmail.com

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ:****СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Досліджено тенденції теорії та практики управління проєктами протягом останніх семи десятиліть та перспективи на майбутнє. Здійснено аналіз практики проєктного управління на ДП "ВО "Карпати". Констатовано, що проєктна практика підприємства має зазвичай достатньо хаотичний, безсистемний характер та позбавлена чітких методологічних засад сучасного проєктного управління. Ідентифіковано поточний рівень зрілості системи управління проєктами досліджуваного підприємства, що відповідає другому рівню, а саме – становлення системи. За результатами аналізу стратегічного потенціалу, зроблено висновок, що ДП "ВО "Карпати" на сьогодні володіє середнім рівнем потенціалу розвитку (потужна матеріально-технічна база, використання сучасних технологій, висока культура виробництва та якість продукції, експортоорієнтованість проєктів компанії). Зазначено, що потребує активізації резервів пасивного потенціалу для успішної реалізації проєктів розвитку підприємства, пріоритетних в даних складних умовах та у майбутньому. Розроблено рекомендації щодо підвищення рівня зрілості системи управління проєктами на засадах Організаційної моделі зрілості проєктного менеджменту (ОРМЗ) як всесвітнього стандарту управління організаційними проєктами*

**Ключові слова:** проєкт; управління проєктами; бібліометричний аналіз; стратегічний потенціал; модель зрілості управління організаційними проєктами; розвиток підприємства

Літ. – 20.

**Ovetska O.,**

PhD in Economics,

Associate professor of the Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID 0000-0003-1178-6216

e-mail: ovetska030@gmail.com

**Kukudiak N.,**

master's student in the program "Project Management"

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID 0000-0001-6125-1653

e-mail: kukudiakn3@gmail.com

## **PROJECT MANAGEMENT: STATUS AND PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

*Trends in the theory and practice of project management over the past seven decades and prospects for the future have been studied. An analysis of the project management practice was carried out at SE "Industrial Association "Karpaty". It was established that the project practice of the enterprise is usually quite chaotic, unsystematic in nature and lacks clear methodological foundations of modern project management. The current level of maturity of the project management system of the enterprise under study was identified, which corresponds to the second level, namely the formation of the system. According to the results of the analysis of the strategic potential, it was concluded that SE "Industrial Association "Karpaty" currently has an average level of development potential (a powerful material and technical base, the use of modern technologies, a high culture of production and product quality, the export orientation of the company's projects). It was noted that passive potential reserves need to be activated for the successful implementation of enterprise development projects, which are prioritized in these difficult conditions and in the future. Recommendations have been developed to increase the maturity level of the project management system based on the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) as a global standard for organizational project management*

**Keywords:** project; project management; bibliometric analysis; strategic potential; organizational project management maturity model; enterprise development

Ref. – 20.

**Постановка проблеми.** Кризовий стан економіки потребує розробки та впровадження відповідних інструментів управління проектами в умовах війни й післявоєнної відбудови України. У цей період «компаніям потрібно реалізувати нові підходи до управління імунними механізмами, які підтримують сталий розвиток організацій з використанням сучасних методів, моделей та інноваційних технологій з урахуванням турбулентного оточення» [1]. Проекти розвитку організацій характеризуються множиною ознак та залежать від системи створюваних цінностей, стану, життєвих циклів продукції і технологій, зацікавлених сторін, систем управління, ведення бізнесу, впливу зовнішнього середовища. Специфічні умови, характерні сьогодні для підприємств в Україні, де реалізуються проекти, відчутно впливають на процес формування захисних механізмів. У цих умовах особливого значення набувають не лише завдання виживання, але й здатність до постійного самовдосконалення, вміння

розвивати й використовувати свій потенціал, гнучкість та швидкість реакції, готовність адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

Щоб уникнути загроз дестабілізації діяльності, вітчизняним підприємствам необхідно реалізовувати системні елементи проєктного управління залежно від рівня розвитку та виду діяльності, методології управління, ресурсів тощо. Формування системи захисних (імунних) механізмів управління розвитком вимагає глибокого і всебічного дослідження рівня зрілості проєктного менеджменту компанії з метою виявлення шляхів щодо подальшого вдосконалення, створення «формули успіху проєктів та програм» на основі трендів філософії управління розвитком; забезпечення реалізації нової парадигми управління для підвищення ефективності проєктної діяльності підприємства у відповідності до кращих міжнародних практик у сфері управління проєктами.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Дослідження теорії та практики управління проєктами протягом останніх семи десятиліть (1950–2019) дозволило науковцям (Hansen, L. K. & Svejvig, P., 2022) оцінити зміни, які відбулися у сфері управління портфелем проєктів (PPM) [2] та перспективи на майбутнє. Дослідницькі групи (Shenhag & Dvir, 2004), які зосередилися на відмінностях проєктів, розробили типологічну теорію управління проєктами та дослідили традиційні концепції непередбачених ситуацій у проєктному середовищі; узагальнили свої дослідження в моделі NCTP, яка пропонує чотири виміри, що можна використовувати для класифікації більшості проєктів [3]. Дослідження проведене Кроуфордом, Гоббсом і Тернером (завдяки гранту від Інституту управління проєктами (PMI) вони дослідили категоризацію проєктів) використовують численні компанії по всьому світу. Дослідники визначили, що основні організаційні цілі для категоризації проєктів включають стратегічне узгодження, узгодження можливостей і категоризацію, яка дозволяє розрізняти проєкти та поточні операції. Було також визначено низку атрибутів, які використовуються на практиці в організаціях для класифікації проєктів та часто застосовуються для різних організаційних цілей (Crawford, Hobbs, & Turner, 2002) [4].

В дослідженні [5] ідентифіковано глобальні тенденції до зростання публікаційної активності у сфері управління проєктами. Зокрема зафіксовано істотне зростання публікаційної активності за 50 років щодо терміна «project»: кількість публікацій у світі, що індексуються у WoS зросла майже у 20,3 раза, у Scopus – у 73,6 раза. Проте, автором (Кучер Л. Ю., 2020) констатовано недостатню представленість українського сегменту досліджень у світових наукометричних базах.

Наукові засади управління проєктами продовжують формувати українські дослідники: С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв [6], Л. П. Батенко [7], Р. З. Будинський [8], В. А. Верба [9], В. О. Куліченко [10], А. В. Лезіна, [11], Д. О. Саричев [12], О. В. Сидорчук, Р. Т. Ратушний, А. М. Тригуба [13], С. В. Цюцюра [14] та інші. Проведене дослідження еволюції підходів і методів управління проєктами [15] дозволило авторам (Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О., 2018) сформулювати власний погляд на періодизацію розвитку практик проєктного управління, а також визначити основні сучасні тенденції у сфері управління проєктами, які виникають під впливом глобалізації, поширення інформаційних та комунікаційних технологій.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття.** На основі бібліометричного аналізу світових публікацій [5] визначено сучасний стан, пріоритети, актуальні й перспективні напрями досліджень у сфері управління проєктами. Бібліометричний аналіз надав можливість встановити



рівень досліджень із порушеної проблематики у світі та Україні та ідентифікувати не вирішені проблемні питання, зокрема обмежене застосування моделей зрілості проєктного менеджменту вітчизняними компаніями для оцінювання рівня проєктної зрілості з метою вдосконалення методології та технології управління проєктами.

**Формулювання цілей статті.** Цілями даної статті є аналіз практики проєктного управління на ДП "ВО "Карпати" та напрацювання рекомендацій щодо розвитку стратегічного потенціалу й підвищення рівня зрілості системи управління проєктами вітчизняного промислового підприємства з використанням моделі зрілості управління організаційними проєктами.

**Виклад основного матеріалу.** Ідентифікувати поточний стан розвитку проєктного управління в компанії дозволяють відповідні моделі зрілості, які допомагають вирішувати наступні завдання [7]:

- виявити ключові аспекти, на які необхідно звертати увагу при управлінні проєктами;
- визначати головні процеси, які повинні бути імплементовані в компанії для досягнення наступного рівня зрілості;
- забезпечувати більш ефективне управління проєктами на основі аналізу та вдосконалення власної практики; тощо.

Існуючі моделі відрізняються кількістю рівнів зрілості управління проєктами та показниками оцінювання, проте дозволяють виявити сильні та слабкі сторони організації у сфері проєктного управління для подальшого визначення та ліквідації проблемних аспектів, що затримують перехід компанії на наступний рівень зрілості. Експрес-аналіз згідно запропонованої в дослідженні (Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В., 2020) моделі [7], яка передбачає три рівні зрілості проєктного менеджменту (початковий рівень, рівень становлення та рівень усталеного розвитку, що визначаються на основі оцінювання поточного стану управління проєктами з використанням розробленого переліку показників, які відображають організаційні, методичні, аспекти, а також аспекти ресурсного забезпечення і результативності проєктної діяльності), дозволив встановити поточний рівень зрілості системи управління проєктами досліджуваного підприємства ДП "ВО "Карпати", що відповідає другому рівню, а саме – становлення системи. Це допомогло виявити низку проблемних аспектів в діючій на підприємстві практиці управління проєктами і запропонувати у подальшому рекомендації щодо посилення його стратегічного потенціалу розвитку та покращення показників зрілості проєктного менеджменту у майбутньому.

Протягом останніх років державному підприємству "Виробниче об'єднання "Карпати", яке належало до найбільших підприємств радіоелектронної промисловості колишнього СРСР (проте після його розпаду переживало нелегкі часи), вдалось реалізувати низку успішних проєктів, зокрема запуск нового проєкту ŠKODA Rapid у 2018 році, згодом - запуск нової лінії досить великого проєкту Skoda Scala (внаслідок якого підприємство працевлаштувало понад 200 осіб). У 2021 році на підприємстві розпочато новий проєкт (який переїхав в Україну з Тунісу та Марокко) - серійне виготовлення кабельно-провідникової продукції до автомобілів Opel Insignia. Відкриття нового виробництва передбачало зокрема доставку обладнання вартістю понад три мільйони євро, для якого було оптимізовано місце в діючих цехах (на підприємстві підготували дві тисячі квадратних метрів). Для трансферного проєкту підприємство також збудувало завантажувальні доки для пришвидшення доставки матеріалу на склад (обслуговуються проєктами Skoda та Opel). Були створені групи із досвідчених



інженерів, операторів, працівників, які дистанційно освоїли виробництво кабельно-провідникової продукції. У межах запуску цього проєкту було створено додатково 600 робочих місць.

Серед найбільш амбітних проєктів підприємства - випуск сонячних панелей із товарним знаком «зроблено в Україні» (вперше в Україні в Івано-Франківській області). Наразі вже підписані протоколи намірів про співпрацю між ДП ВО «Карпати» та інвестором проєкту турецько-німецькою компанією «Солар Енерджи» (обсяг інвестицій складає близько трьох мільйонів євро; виробничі потужності компанії розташовані у Косово, а центральний офіс – у Туреччині). Окрім виготовлення якісної продукції, проєкт передбачає ощадливе ставлення до навколишнього середовища, адже використовує лише сонячну енергію.

В процесі проведеного дослідження потенціалу ДП "ВО "Карпати" з використанням SWOT- аналізу було виявлено наступні сильні сторони компанії:

- достатньо високий імідж компанії та багаторічний досвід у створенні сучасних видів спецтехніки;

- потужна матеріально-технічна база (загальна виробнича площа складає 83398 кв.м, в тому числі площа споруд основного виробництва – 42694 кв.м.); з метою перепрофілювання та реорганізації виробництва протягом останніх років здійснено капітальний ремонт і реконструкцію виробничих приміщень;

- використання сучасних технологій (виготовлення кабельних джгутів здійснюється на стендах роторного конвеєра; у виробництві кабельно-провідникової продукції застосовується новітня технологія виробництва ПВХ (полівінілхлорид) тонкостінних провідників із поперечним перерізом 0,13 мм<sup>2</sup>, що забезпечує мініатюризацію та значне зменшення ваги та є вимогою виробництва майбутнього);

- активна товарно-асортиментна політика: освоєно цілий ряд нових виробів, серед яких чільне місце займає кабельно-провідникова продукція і електронні компоненти (належить до категорії А та Б, як найкращі в класифікації постачальники комплектуючих до автомобільної галузі. Підприємство виготовляє електрокабельну продукцію для автомобілів марок: "Volkswagen Touareg", "Porsche Cayenne", "Mercedes C-class", "Mercedes E-class". Усі комплектуючі, деталі та сировина для виготовлення кабельного джгута - іноземного походження та доставляється на підприємство на умовах давальницької сировини). Освоєно виробництво світлодіодних виробів, для освітлення магістральних доріг категорій А, В, громадських і виробничих приміщень, аварійного освітлення у житлово-комунальному господарстві, територій у сільській місцевості тощо.

- значна увага приділяється високій культурі виробництва та якості продукції: у 2008 році виробництво кабельно-провідникової продукції атестоване за міжнародною системою якості ДСТУ ISO 9001:2000. За результатами аудиту підприємство щорічно підтверджує дотримання стандартів цієї системи з оцінкою “відмінно”; у серпні 2011 року підприємство атестовано за міжнародною системою якості ISOTS 16949.

- завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам (понад 90% продукції реалізовується на експорт у Румунію, Чехію, Словаччину, Польщу, Великобританію та інші країни);

- оскільки, підприємство є експортоорієнтованим, то розташування в Західній Україні, відносно недалеко від кордонів є беззастережною перевагою, що скорочує час і здешевлює транспортування готової продукції (зокрема, використано в проєкті

виготовлення кабельно-провідникової продукції до автомобілів Opel Insignia задля скорочення часу транзиту) [16].

Проведення комплексного аналізу складових потенціалу підприємства за допомогою діаграми [17] дозволило одержати найбільш достовірну оцінку стратегічного потенціалу розвитку аналізованого підприємства: інтегральний показник стратегічного потенціалу розвитку підприємства складає 7,99 бали (розрахований на основі результатів експертної оцінки з врахуванням коефіцієнту вагомості кожного елемента стратегічного потенціалу; для оцінки рівня стратегічного потенціалу використано спеціальну шкалу, за якою: від 0 до 2,8 - низький рівень, від 2,8 до 5,6 - помірний рівень, від 5,6 до 8,4 - середній рівень, від 8,4 до 11,2 - високий рівень). За результатами аналізу можна стверджувати, що ДП ВО «Карпати» має середній рівень стратегічного потенціалу та вимагає розробки дієвих заходів щодо його розвитку. Зокрема, було виділено наступні види локальних потенціалів, які характеризуються недостатньо високими показниками: кадровий, інноваційний, організаційно-управлінський та фінансовий потенціали (низький відсоток витрат на інноваційну діяльність гальмує розвиток підприємства та генерування нових ідей). Саме на ці складові необхідно звернути сьогодні найбільшу увагу та вжити невідкладних заходів щодо їх покращення, зокрема: реформування кадрової політики, перепідготовка та збереження висококваліфікованих кадрів, здатних до генерування інноваційних ідей, зміна організаційної культури підприємства з орієнтацією на інновації, зосередження на виробництві наукомісткої продукції тощо.

Отже, «постійні флуктуації зовнішнього середовища викликають необхідність розроблення механізмів управління, які давали б можливість визначати та активізувати резерви пасивного потенціалу для успішної реалізації програм розвитку підприємства, пріоритетних в умовах клімату певної стадії життєвого циклу [18, с.209]». Тому серед першочергових завдань, на нашу думку, є критичне переосмислення ролі проєктного менеджменту у забезпеченні ефективної реалізації наявного потенціалу та планів стратегічного розвитку компаній, а також підвищення рівня зрілості системи управління проєктами на засадах моделі зрілості ОРМЗ як всесвітнього стандарту управління організаційними проєктами.

Модель зрілості управління організаційними проєктами (ОРМЗ) РМІ розроблена, щоб допомогти компаніям оцінити стан зрілості організаційного управління проєктами, зрозуміти сутність та особливості управління організаційними проєктами. Якщо організація бажає покращитися, ОРМЗ [19] також допоможе визначити, які конкретні можливості потрібні для досягнення бажаних найкращих практик, щоб вони могли просувати свій проєкт, встановлюючи пріоритети для використання або застосування обмежених організаційних ресурсів. Компанія, яка використовує ОРМЗ (або оцінюючи себе за стандартом, або розробляючи свій план досягнення найкращої практики організаційного управління проєктами), матиме дієві інструменти, щоб зрозуміти, які здібності вони мають на даний момент і які їм потрібно досягти, а також рекомендована послідовність їх досягнення.

Усвідомлення важливості професійного управління проєктами на підприємстві сприятиме використанню універсальних методологій та накопиченого міжнародного та вітчизняного досвіду у сфері управління проєктами. Оскільки, саме в умовах економічних потрясінь приходить розуміння того, на скільки низьким є ступінь досконалості системи управління проєктами, якими перевагами організації слід скористатися, які недоліки потрібно усунути, – іншими словами, що необхідно зробити, щоб система управління проєктами відповідала вимогам сьогоdnішнього дня. Оцінку

досконалості організації в області управління проектами можна охарактеризувати наступним чином: це «аналіз, атестація і оцінка рівня якості, досконалості або компетентності організації і індивідуумів в галузі управління проектами згідно з визначеними критеріями ...» [20]. Така оцінка визначає статус-кво організації в області управління проектами та програмами і спирається на конкретні норми, стандарти або положення, які допомагають відповісти на питання про те, що необхідно аналізувати і як здійснювати аналіз. Сертифікація за моделлю IPMA Delta® – підвищення ефективності проектної діяльності підприємства, яка здійснюється відповідно до кращих міжнародних практик у сфері управління проектами, що є підтвердженням компетентності організації в управлінні проектами на міжнародному рівні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження, поточний рівень зрілості системи управління проектами досліджуваного підприємства ДП "ВО "Карпати" є достатньо низьким та відповідає другому рівню, а саме – становлення системи. Проектна практика підприємства має зазвичай достатньо хаотичний, безсистемний характер та позбавлена чітких методологічних засад сучасного проектного управління. ДП "ВО "Карпати" на сьогодні володіє стратегічним потенціалом розвитку (потужна матеріально-технічна база, досвід використання сучасних технологій, висока культура виробництва та якість продукції, експортоорієнтованість проектів компанії), проте потребує активізації резервів пасивного потенціалу для успішної реалізації проектів розвитку підприємства, пріоритетних в даних складних умовах та у майбутньому.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку слід вважати проблеми ранжування та формування оптимального портфеля проектів та концепції проектного управління для реалізації стратегічних завдань розвитку промислових підприємств України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв Д.А. Імунні механізми управління проектами розвитку організацій в умовах кризи: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 05.13.22/ Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2020. 373 с.
2. Hansen, L. K. & Svejvig, P. Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*. 2022. 53. 277–294. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221089537>
3. Shenhar, A. & Dvir, D. Project management evolution: past history and future research directions. Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations. 14 July 2004. London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2004.
4. Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. (2002). Investigation of potential classification systems for projects. *Proceedings of PMI Research Conference*. July 2002, Seattle, WA: PMI, pp. 181-190.
5. Кучер Л. Ю. Аналіз термінологічного підґрунтя розвитку теорії управління інноваційними проектами. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2020. № 4. 2. С. 266–280.
6. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 26–30.
7. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>

8. Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. 43. С. 313-318.
9. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку. *Вісник Криворізь. екон. ін-ту КНЕУ*. 2009. № 3 (19). С. 34–39.
10. Куліченко В. О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751>.
11. Лезіна А. В. Управління цінністю проектів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.
12. Саричев Д. О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2017. 20 с.
13. Сидорчук О. В., Ратушний Р. Т., Тригуба А. М. Управління проектами та програмами: означення наукових основ. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2014. № 10. С. 112–117.
14. Цюцюра С. В. Управління інноваційними проектами модернізації підприємств енергоємних галузей: автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.22. Київ, 2007. 32 с.
15. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>.
16. Офіційний сайт ДП ВО «Карпати»: веб-сайт. URL: <http://dpkarpaty.com.ua/> (дата звернення: 12.08.2022).
17. Овецька О.В., Бабчук О. Дослідження стратегічного потенціалу промислового підприємства на прикладі ДП ВО «Карпати». «Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього» (IMPULSE 2021): Матеріали міжнародної науково-технічної конференції, КПП, 26-27 травня 2021 р.: Збірник матеріалів. Харків, 2021. – С. 29-32.
18. Маслак О.І., Безручко О.О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014, №1. С. 201 – 212. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/201-212>
19. Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress, North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2003.
20. Українська асоціація управління проектами (Ukrainian Project Management Association "UPMA"): Офіційний сайт. URL: <http://upma.kiev.ua/> (дата звернення: 12.08.2022).

## REFERENCES

1. Bushuyev D.A. (2020). Imunni mekhanizmy upravlinnya proyektamy rozvytku orhanizatsiy v umovakh kryzy (dys. na здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук). Kyiv: Kyiv natsional'nyy universytet budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, Ukraine.
2. Hansen, L. K. & Svejvig, P. (2022). Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*, 53, 277–294. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221089537>
3. Shenhar, A. & Dvir, D. Project management evolution: past history and future research directions. Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations. 14 July 2004, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
4. Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. Investigation of potential classification systems for projects. *Proceedings of PMI Research Conference*. (pp. 181-190). July 2002, Seattle, WA: PMI.

5. Kucher L. YU. (2020). Analiz terminologichnoho pidgruntya rozvytku teoriiy upravlinnya innovatsiynymy proyektamy. Visnyk KHNAU. Ser. «Ekonomichni nauky», (4.2). S. 266–280.
6. Bushuyev S. D., Bushuyev D. A. & Yaroshenko R. F. (2018). Upravlinnya proektamy v umovakh «povedinkovoyi ekonomiky». Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. 2018, (33). S. 26–30.
7. Batenko L., Lyezina A. & Moskalyuk V. (2020). Zabezpechennya zrilosti upravlinnya proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiya. Ekonomichnyy analiz. T. 30. (1). CH. 1. S. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>
8. Budyns'kyi, R.Z. & Shpak, N.O. (2020). Vitchyznyanyy ta inozemnyy dosvid upravlinnya biznes-proektamy pidpryyemstv. Infrastruktura rynku. (43). S. 313–318.
9. Verba V. A. (2009). Prerequisites for successful implementation of development projects. Visnyk Kryvoriz. ekon. in-tu KNEU. No. 3(19). P. 34–39.
10. Kulichenko V. O. (2016). Innovative projects and programs management: foreign experience and ukrainian reality. Efektyvna ekonomika. (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751>
11. Lyezina A. V. (2018). Upravlinnya tsinnistyu proektiv (avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk). Derzhavnyy vyshchyy navchal'nyy zaklad «Kyyivs'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Vadyma Het'mana». Kyiv, Ukraine.
12. Sarychev D. O. (2017). Tsinnisno-protseste upravlinnya proektamy na pidpryyemstvi (avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk). Derzhavnyy vyshchyy navchal'nyy zaklad «Kyyivs'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Vadyma Het'mana». Kyiv, Ukraine.
13. Sydorchuk O. V., Ratushnyi R. T. & Tryhuba A. M. (2014). Upravlinnya proektamy ta prohramamy: oznachennya naukovykh osnov. Visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttyediyal'nosti. (10). S. 112–117.
14. Tsyutsyura S. V. (2007). Upravlinnya innovatsiynymy proektamy modernizatsiyi pidpryyemstv enerhoyemnykh haluzey (avtoref. dys... d-ra tekhn. nauk). Kyyivs'kyi natsional'nyy un-t budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, Ukraine.
15. Krasnokutska N. S. & Osetrova T. O. (2018). Evolution of development and current trends in project management. Ekonomichnyi analiz. Vol. 28 (1). P. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>.
16. Ofitsiynyy sayt DP VO «Karpaty» (2022): veb-sayt. URL: <http://dpkarpaty.com.ua/>
17. Ovets'ka O.V. & Babchuk O. Doslidzhennya stratehichnoho potentsialu promyslovoho pidpryyemstva na prykladi DP VO «Karpaty». «Kreatyvnyy, pidpryyemnyy, innovatsiyi: upravlin'ski ta osvichni trendy maybutn'oho» (IMPULSE 2021): Materialy mizhnarodnoyi naukovo-tekhnichnoyi konferentsiyi: Zbirnyk materialiv. (S. 29–32). Kharkiv, KPI.
18. Maslak O.I. & Bezruchko O.O. (2014). Upravlinnya ekonomichnym potentsialom pidpryyemstva na riznykh stadiyakh yoho zhyttyevoho tsyklu. Marketynh i menedzhment innovatsiy. (1). S. 201 – 212. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/201-212>
19. Fahrenkrog, S. L., Haack, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress, 25 September 2003. North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
20. Ukrayins'ka asotsiatsiya upravlinnya proektamy (Ukrainian Project Management Association "UPMA"): Ofitsiynyy sayt. URL: <http://upma.kiev.ua/> (data zvernennya: 12.08.2022).



**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.15**

УДК 332.146.2

JEL: H56, K10, L51, N40, O18, R10

**Якушева О.В.,**

докторант, к.е.н., доцент

Черкаський державний технологічний університет

ORCID: 0000-0002-4849-0323

e-mail: o.yakusheva14@gmail.com

## **ЗАКОНОДАВЧІ ІНІЦІАТИВИ У СФЕРІ КОНВЕРГЕНЦІЇ РЕГІОНІВ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ**

Обґрунтовано необхідність актуалізації питань законодавчого удосконалення регіонального розвитку країни через призму політичних конфліктів. Сформовано негативні наслідки на розвиток країни внаслідок війни та зазначено її негативний вплив на конвергенцію регіонів. Визначено, що першочерговим завданням соціально-економічного відновлення розвитку регіонів країни є формування державної та регіональної політики щодо адаптивної інтеграції та згуртування українських територій. Наведено схематичне зображення законодавчих ініціатив конвергенції регіонів, яке складається із закономірностей економіки, принципів його функціонування, інструментів реалізації та суб'єктів економічних відносин, які у сукупності формують ефективну платформу для здійснення у правовому полі регіональних трансформацій. Досліджено нормативно-правове підґрунтя щодо конвергентного розвитку регіонів на макро- та мезорівні, яке дало змогу сформувати бачення щодо готовності економіки України до ефективного відтворення та збалансування рівня розвитку. Доведено, що в Україні існує правове поле для ефективного розвитку регіонів, проте відсутні результати системного регіонального розвитку, гармонізації інтересів регіонів та держави у сфері розвитку. Сформульовано умови реформування правового забезпечення щодо конвергенції регіонів та зазначено, що узгодження пріоритетів загальнонаціонального та регіонального розвитку повинне відбуватися через оптимальне єднання державних, регіональних, місцевих ініціатив та врахування інтересів бізнесу у межах окремих регіонів.

**Ключові слова:** конвергенція регіонів, нормативно-правове поле, законодавство, військовий конфлікт, регіональна політика, збалансування.

Рис. – 1. Табл. – 2. Літ. – 21.

**Yakusheva O.,**

Doctoral Candidate, Ph.D., Associate Professor Cherkasy State Technological University

ORCID: 0000-0002-4849-0323

e-mail: o.yakusheva14@gmail.com

## **LEGISLATIVE INITIATIVES IN THE SPHERE OF CONVERGENCE OF THE REGIONS: CONTEMPORARY CHALLENGES**

The necessity of updating the issues of legislative improvement of the country's regional development through the prism of political conflicts is substantiated. The negative consequences for the development of the country as a result of the war are formed and its negative impact on the convergence of regions is noted. It has been determined that the



primary task of the socio-economic recovery of the development of the country's regions is the formation of a state and regional policy of adaptive integration and cohesion of Ukrainian territories. Schematic representations of legislative initiatives of the convergence of regions are given, consisting of the laws of the economy, the principles of its functioning, the tools for implementation and the subjects of economic relations, which together form an effective platform for the implementation of regional transformations in the legal field. The regulatory and legal framework for the convergent development of regions at the macro- and mesolevels has been studied, which made it possible to form a vision of the readiness of the Ukrainian economy for effective reproduction and balancing the level of development. It is proved that in Ukraine there is a legal field for the effective development of regions, but there are no results of systemic regional development, harmonization of the interests of the regions and the state in the field of development. The conditions for reforming the legal support for the convergence of regions are formulated and it is indicated that the coordination of priorities for national and regional development should occur through the optimal unity of state, regional, local initiatives and taking into account the interests of business within individual regions.

**Keywords:** convergence of regions, normative legal field, legislation, military conflict, regional policy, balance.

Fig. – 1. Tab. – 2. Ref. – 21.

**Постановка проблеми.** Сучасна регіональна політика та економіка України на сьогодні стоїть перед складними завданнями відтворення, відновлення та розвитку соціально-економічної сфери, адже нова велика війна, яка розв'язалася із Росією на початку 2022 р. дезорієнтувала сучасну економіку країни, відштовхнула її на кілька кроків назад, що вплинуло на всі складові внутрішньої політики держави взагалі та державної регіональної політики зокрема. Тому до викликів, що стояли перед Україною до війни додалися нові, які потребують участі усіх суб'єктів економічної діяльності.

У 2019 р. в Україні було проведено реформування державного, регіонального та місцевого апаратів управління та внаслідок децентралізації відбулося збільшення бюджетних коштів, почала формуватися нова сучасна та адаптивна регіональна політика, спрямована на згуртованість країни та її населення, вирівнювання асиметричного розвитку регіонів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності, поліпшення доступу до державних ресурсів, відновлення інфраструктури. Варто також зазначити адаптацію регіонального розвитку до умов європейського регулювання з метою швидкої інтеграції України до ЄС. Особливо гостро питання згуртованості соціально-економічного простору України постали з початком військової агресії зі сторони Росії у 2014 р. На сьогоднішній день об'єднання можливостей регіонального розвитку країни має стати ключовим пріоритетом не лише у боротьбі з країною-агресором, а й для швидкого відновлення соціально-економічного розвитку країни. Важливим кроком у такому перетворенні має стати розробка ефективного державного та регіонального управління, яке має враховувати реалії сучасності та адаптуватися до ефективного перерозподілу ресурсів між регіонами країни. Тому, питання законодавчого супроводу конвергенції регіонів України є актуальним та необхідним до вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню передумов нерівномірного розвитку регіонів та чинників впливу на їх соціально-економічний розвиток присвячено безліч наукових публікацій вітчизняних та закордонних учених. Серед них можна виокремити праці З. Варналія, З. Герасимчук, М. Долішнього, А. Маршалла, Ф. Перру, М. Портера, П. Потье, Дж. Фрідмана, Дж. Харвея,

Т. Хегерстранда, М. Галдіна, Б. Данилишина, І. Сторонянську, Н. Мікулу, А. Мокія, М. Барановського, В. Василенко, В. Руденко. Однак, автори обмежуються визначенням причин нерівномірності регіонального розвитку, не враховуючи сучасні політичні кризи, військові конфлікти та відповідний вплив у зв'язку з цим на формування нормативно-правового забезпечення щодо рівномірного розвитку регіонів.

**Формулювання цілей статті.** Систематизація та дослідження законодавчого підґрунтя щодо конвергенції регіонів з огляду на сучасні виклики та конфлікти.

**Виклад основного матеріалу.** На регіональний розвиток впливають різні чинники, які проявляються у зміні масштабів виробництва, розміщенні ресурсів, рівня інвестиційної привабливості, конкурентоздатності територій тощо. В результаті таких структурних трансформацій в економічному просторі створюються нові моделі розвитку: інноваційна, кластерна, еколого-економічна, конвергентного розвитку, сталого розвитку, цифрового розвитку тощо. Модель конвергентного розвитку країни та її регіонів активно застосовується у світі та Європі як вагомий чинник посилення і об'єднання зусиль та можливостей між країнами, рівня їх ресурсного забезпечення, напрямів економічного зростання та відтворення. Зміна підходів до регіонального розвитку, що відбулась в Європі та відбувається в Україні, спрямована на посилення ролі регіонів, органів публічної влади в регіонах у власному стратегічному плануванні та власному розвитку [1].

Одним із головних документів щодо планування збалансованого регіонального розвитку України стала Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр.[13], яка передбачає визначення функціональних територій та інноваційних інструментів для реалізації політики збалансування. Однак, реалізація даних положень не була ухвалена до початку тотальної війни з Росією, що і без того ускладнило створення безбар'єрних зв'язків між регіонами.

Напад Росії на нашу країну спричинив деструктивний вплив на економіку України, тому питання збалансованого економічного розвитку регіонів значно уповільнюється через низку таких негативних наслідків:

окупація українських територій – втрата контролю над значною частиною регіонів унеможливорює реалізацію питань збалансування економічного та соціального розвитку регіонів. Значні руйнування інфраструктури, активні бойові дії та тяжкі умови життя на окупованих територіях ставлять на перший план питання виживання та повернення українських земель, що ще більше підвищує рівень розбалансованості регіонів країни;

вимушена міграція – переміщення кваліфікованої робочої сили у інші регіони або за кордон посилює соціальну напруженість в державі через підвищення рівня безробіття, втрату робочого місця, змін умов роботи, які не влаштовують спеціалістів тощо. Такі обставини підвищують соціальну нерівність та дисбаланс розміщення продуктивних сил у регіонах, адже вимушено переміщені особи перебувають у постійній невизначеності та в нерівних соціальних умовах з іншими громадянами країни;

руйнування інфраструктури – пошкодження значної кількості інфраструктури, як критичної, так і громадянської утворює ще більший соціально-економічний розрив між рівнем розвитку регіонів. За даними Інституту Громадянського суспільства [2] втрати економіки України станом на травень 2022 р. складають більше 92 млрд дол. Тому питання відбудови та відновлення територій нашої країни після деокупації вимагають багато часу та ресурсів;

втрата транзитного потенціалу – більшість східної та південної частини України окупована, що перекриває міжнародні транспортні коридори, блокує український експорт через морські шляхи, тим самим створюючи міжнародну продовольчу кризу у світі та економічний дисбаланс у межах нашої країни;

деіндустріалізація регіонів – значна кількість потужних промислових підприємств була знищена, що завдало по українській економіці подвійного удару, адже через втрату податків погіршилось і без того складне становище економічної політики країни. Це не лише впливає на промисловий потенціал країни, а й на розміщення продуктивних сил у майбутньому.

Зважаючи на складну економічну ситуацію у країні, постає потреба створення умов для подальшого відновлення територій та формування державної і регіональної політики щодо згуртування українських територій та посилення міжрегіональних зв'язків [21]. Напрями післявоєнної відбудови соціально-економічного розвитку регіонів мають починатися, в першу чергу, із розробки та впровадження на цьому тлі відповідного законодавчого підґрунтя і створення правової бази відтворення регіонального розвитку. Відбудова економіки регіонів України після війни має розглядатися з таких позицій: державне регулювання; інфраструктурне відновлення; соціально-економічне відтворення регіонів країни.

На відміну від розвинених країн ЄС, правова база українського законодавства, що регламентує управління розвитком економіки регіонів та розглядає питання регіонального зближення й інтеграції згідно стандартам ЄС, за своєю сутністю не є цілісною. Державне регіональне управління характеризується несистемністю, неузгодженістю, відсутністю чіткого розподілу повноважень між відповідними органами. Україна постає перед важливим завданням побудови децентралізованої моделі економіки країни, яка була б здатна до самовдосконалення і саморегуляції. Важливим з цієї точки зору є аналіз існуючого законодавства та можливих ініціатив, що були здійснені у векторі конвергентності та зближення рівня регіонального розвитку, а також вивчення факторів, що на нього впливають.

Основна увага приділяється збалансованому розвитку регіонів, яким надаються основні повноваження в розрізі цілей децентралізації, що має зробити процес самоврядування більш ефективним, відкритим та результативним [19]. Прийнятні моделі економічного розвитку, що мають місце у науковій літературі враховуються в процесі реалізації економічних реформ і при формуванні державної політики регіонального розвитку [20]. Виходячи з цього, аналіз теоретичних аспектів регіонального розвитку дозволяє сформулювати схему, за якою відбуваються законодавчі перетворення, створюється підґрунтя для подальшого розвитку конвергентних зв'язків (рис. 1).



**Рисунок 1 - Схематичне зображення законодавчих ініціатив конвергенції регіонів**

Закономірні перетворення в економіці, що спрямовані на усунення соціальних та економічних диспропорцій, передбачають наявність певних принципів функціонування, за якими відбуваються трансформаційні зрушення в економіці. Виконання даних принципів здійснюється при застосуванні інструментів реалізації у вигляді нормативно-правових документів, які відображають необхідну базу для здійснення конвергентних ініціатив, а адаптивність та проникнення таких дій у регіональний простір відбувається за допомогою суб'єктів економічних відносин.

В економічному просторі існують закони економіки, на яких будуються міжрегіональні зв'язки, відносини та правове поле конвергентного розвитку регіонів. Серед таких законів можна виділити наступні:

1. Закон територіального зростання виробництва та вирівнювання рівнів соціально-економічного розвитку регіонів. Передбачає рівномірний розподіл ресурсів та виробничих сил між регіонами за інноваційними, комунікаційними, інтелектуальними чинниками, які у випадку диференціації соціально-економічного розвитку між регіонами здійснюють симетричний розподіл виробництва.

2. Спеціалізація міжрегіональних зв'язків і формування регіональних ринків – цей закон визначає виробниче профілювання регіонів, передбачає формування ефективних напрямів регіонального розвитку в системі загальнодержавного поділу праці та спрямовує до розвитку міжрегіональних зв'язків через участь регіонів у зовнішньоекономічній діяльності.

3. Комплексний розвиток структурних перетворень і диверсифікація господарства регіонів. Даний закон урівноважує явища і процеси територіального поділу праці і допускає необхідну пропорційність господарства відповідно до особливостей природних, кліматичних, культурних умов кожного регіону, кінцевою метою якого є структурна перебудова господарства регіонів та підвищення рівня життя населення.

4. Міжрегіональна економічна інтеграція та укріплення економічних основ державності – передбачає поглиблення та розширення територіального поділу праці через інтеграційні процеси в економіці регіонів та розвиток науково-виробничої кооперації регіонів [3].

Отже, закономірності економічного розвитку регіонів будуються на ідеї їх планомірного та збалансованого розвитку, взаємовигідної співпраці та об'єднання можливостей з метою посилення потенціалу країни в цілому та кожного регіону окремо. Ці закони економіки формують основу для подальшого визначення правових засад інтеграції регіонів.

З огляду на закономірності регіонального розвитку важливим є визначення принципів, на яких будуються закони економіки у регіональному розрізі. У економічних джерелах найбільшого поширення набули такі принципи регіонального розвитку [3]:

1. Ефективне розміщення виробництва – розміщувати об'єкти виробництва необхідно так, щоб отримати найбільш можливу результативність функціонування підприємств та галузей за умови збереження ефективності використання природних, інтелектуальних та економічних ресурсів.

2. Збалансованість та пропорційність розміщення продуктивних сил – передбачає збалансоване розміщення виробничих потужностей з огляду на наявність різних видів ресурсів на певній території, що забезпечує ефективне використання потенціалу кожного регіону.

3. Внутрішньодержавний та міжнародний територіальний поділ праці – враховується спеціалізація регіонів усередині країни та економічні зв'язки на міжнародному рівні.

4. Принцип обмеженого центризму – акцентує важливість поєднання інтересів країни та її регіонів, а також передбачає, що розвиток окремого регіону не має суперечити державній регіональній політиці.

Державна регіональна політика України протягом тривалого часу розглядалась дуже вузько, проте збільшення диференціації регіонального розвитку прискорило розробку та впровадження деяких важливих законодавчих документів, які сприяли концентрації уваги на проблемах конвергенції регіонів. Це досягається з одного боку концептуально, а з іншого – за допомогою певного переліку інструментів для скорочення диспропорцій між проблемними країнами та регіонами. Тобто, інструментами законодавчого розвитку конвергенції в Україні виступає нормативно-правова база, яка має міжрегіональне та міжнародне спрямування. З огляду на це, пропонуємо виділити перелік нормативно-правових документів, в яких переважною метою є інтеграція економік та ресурсів на макрорівні, а також дослідити наявність чи відсутність впроваджених в дію повноважень (табл. 1).

Таблиця 1

**Нормативно-правове підґрунтя щодо конвергентного розвитку регіонів  
на макрорівні**

Ухвалені законодавчі документи	Ключові пріоритети	Результати впровадження
1	2	3
1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», (1991 р.)	Наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності [4]	Вказаний механізм потребує удосконалення з урахуванням сучасних умов міжнародних відносин в торговельно-економічній сфері
2. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами (1998 р.)	Економічне зближення, досягнуте через цю Угоду, приведе до більш інтенсивних політичних відносин, ще більш зближить позиції з міжнародних питань, що становлять спільний інтерес, і тим самим зміцнить безпеку і стабільність [5]	Реалізація партнерських зв'язків із країнами-членами ЄС
3. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014 р.)	Диференційоване відповідно до рівня розвитку країни ставлення до торговельних відносин, яке передбачає послаблення зобов'язань до більш слабких країн та посилення умов до більш розвинутих країн з метою надолуження рівня розвитку слабших країн [6]	Схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування, децентралізація влади та розвиток регіонів
4. Закон України «Про трансграничне співробітництво», (2021 р.)	Розроблення та реалізація спільних ініціатив, заходів, програм та стратегій в окремих сферах, що передбачає координацію співробітництва та акумулювання на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів [7]	Формування євро регіонів, реалізація складових потенціалу розвитку прикордонних регіонів, поглиблення економічних та гуманітарних зв'язків між регіонами України та ЄС



5. Regional Development and Cohesion Policy (2021-2027 pp.)	Розробка модернізованих напрямків політики зближення, визначені на довгострокову перспективу, збалансовані інвестиційні потоки в регіональний розвиток. Політика співпраці регіонів підтримується програмами ЄС в секторальному вимірі [8]	Практичне втілення співпраці регіонів ЄС за більшістю напрямків
---	--	---

*Джерело: складено автором за джерелами, вказаними в таблиці*

Аналіз нормативно-правової бази, яка акцентує увагу на питаннях регіонального зближення на макрорівні свідчить про наявність достатньої кількості повноважень та «відкритих» документів, які регламентують економічне, соціальне, інформаційне та технологічне об'єднання й співробітництво. Більшість із зазначених документів впроваджені у дію та мають результати щодо взаємовигідної співпраці України з ЄС.

Варто зазначити, що кількісно законодавчі документи та постанови щодо регіонального збалансування на рівні регіонів значно перевищують кількість таких документів на рівні міждержавного партнерства. Проте практичне втілення даних ініціатив було реалізоване у меншій кількості та якості на відміну від міждержавного партнерства. Проведемо аналіз законодавчої бази щодо пріоритетів конвергентного розвитку на рівні регіонів країни у табл. 2.

**Таблиця 2**

**Нормативно-правове підґрунтя щодо конвергентного розвитку регіонів на мезорівні**

Ухвалені законодавчі документи	Ключові пріоритети	Результати впровадження
1	2	3
1. Закон України «Про засади державної регіональної політики», (2015 р.)	Зменшення територіальної диференціації за індексом регіонального людського розвитку; стимулювання міжрегіональної інтеграції, інтеграції регіональних економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір, подолання міжрегіонального відчуження [9]	Відсутність чітких стратегічних напрямів щодо реалізації політики, недостатня ефективність та оперативність впроваджених кроків
2. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо стимулювання міжрегіональної співпраці, кооперації та інтеграції», (2011р.)	Забезпечення укладення між регіонами угод про співпрацю, кооперацію та інтеграцію; формування міжрегіональних кластерів; створення в регіонах індустріальних парків, організація обміну досвідом між регіонами з питань ефективного залучення інвестицій і супроводження інвестиційних проектів [10]	Більшість із затверджених Урядом напрямів не мали практичного втілення, а розроблений план зближення регіонів має теоретичний характер
3. Закон України «Про особливості стимулювання регіонального розвитку», (2021 р.)	Стимулювання розвитку регіонів та окремих типів територій, що потребують особливої уваги з боку держави – комплекс правових, організаційних, наукових, фінансових, фіскальних та інших заходів, що передбачають здійснення особливих заходів для сталого розвитку регіонів та окремих типів територій [11]	Впроваджений документ носить рекомендаційний характер
4. Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», (2010 р.)	Забезпечення економічної збалансованості розвитку регіонів, узгодженості напрямів їх розвитку із загальнонаціональними потребами [12]	Поступова реалізація стратегії економічного зростання: спочатку – розширення внутрішнього ринку, потім – проникнення на ринки інших країн



## Продовження таблиці 2

1	2	3
5. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05 серпня 2020 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027», (2020 р.)	Реалізація секторальних стратегій розвитку, координація державної політики у різних сферах, побудова культури партнерства та співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян та публічних інституцій щодо розвитку [13]	Визначення територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки, цільове спрямування державних коштів на реалізацію програм регіонального розвитку
6. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», (2013 р.).	Сприяння розвитку міжрегіонального співробітництва суб'єктів малого і середнього підприємництва; створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва [14]	Повільне реагування на запити підприємців, неефективність міжрегіонального співробітництва, часткове урівноваження прав суб'єктів підприємницької діяльності, яке потребує удосконалення
7. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», (2015 р.)	Обґрунтовано принципи об'єднання спільних за своїми ознаками територіальних громад в регіоні з метою акумулювання ресурсів та активізації зусиль усіх об'єднаних територій для вирішення спільних проблем, посилення власного потенціалу, надання державної підтримки таким територіям [15]	Забезпечення доступності необхідними публічними послугами під час добровільного об'єднання територіальних громад
8. Концепція державної політики та план з її реалізації по досягненню цілі 10.2. «Українці, що мешкають в «депресивних регіонах», мають достатні можливості для розвитку» Програми діяльності Кабінету Міністрів України (2020 р.)	Посилити можливості розвитку територій, які потребують державної підтримки; стимулювати точки економічного зростання (агломерації та середні міста); забезпечити державну підтримку розвитку регіонів та підвищити інвестиційну привабливість територій України [16]	Впроваджений документ носить рекомендаційний характер, відсутні практичні впровадження затверджених в концепції напрямів розвитку депресивних територій
9. The Council of European Municipalities and Regions (CEMR) «Europe 2030: local leaders speak out»	Здійснення територіального планування у широкому масштабі, взаємовигідна співпраця сільських та міських територій [17]	Практичне втілення співпраці регіонів ЄС за усіма напрямками
10. UN Conference on Housing and Sustainable Urban Development 17-20 October 2016 – Quito, Ecuador	Впровадження активної співпраці між міськими та сільськими територіями, забезпечення взаємодоповнення активами, реалізація спільної національної програми [18]	Практичне втілення співпраці регіонів ЄС за усіма напрямками

Джерело: складено автором за джерелами, вказаними в таблиці

Здійснюючи аналіз нормативно-правової бази забезпечення регіонального збалансування можна стверджувати, що в Україні існує правове поле для ефективного розвитку регіонів у русі об'єднання та урівноваження рівня соціально-економічного розвитку та формування напрямків конвергенції регіонів. Однак, не заважаючи на значну кількість ухвалених в цьому напрямку документів, в Україні так і не сформоване законодавче поле для системного регіонального розвитку, гармонізації інтересів регіонів та держави у сфері розвитку, створення умов для зближення регіонів

та формування єдиного загальноукраїнського простору в межах усієї території України. Військовий конфлікт у країні уповільнює напрями економічного зближення регіонів, а тому підвищується необхідність розробки ефективної системи удосконалення нормативно-правового забезпечення регіонального розвитку та виділення ключових факторів інтеграції соціально-економічного простору країни.

Удосконалення правового забезпечення щодо конвергенції регіонів повинне відбуватися за таких умов:

аналіз та узгодження нормативно-методичного забезпечення та планування просторового соціально-економічного розвитку регіонів;

розмежування повноважень центральних органів виконавчої влади для здійснення системного процесу конвергенції регіонів;

розробка механізмів концентрації та спрямування державних ресурсів з метою усунення регіональної асиметрії;

опрацювання та впровадження програм, орієнтованих на підтримку депресивних та слаборозвинених регіонів;

урахування національного та міжнародного досвіду у сталому симетричному розвитку регіонів.

Реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися за участю суб'єктів регіонального розвитку: населення, суб'єкти господарювання, органи регіональної та державної влади. Тобто, оптимальне єднання державних, регіональних і місцевих ініціатив та врахування інтересів бізнесу у межах окремих регіонів повинне відбуватися на основі узгодження пріоритетів загальнонаціонального та регіонального розвитку.

**Висновки.** Отже, на сьогодні в Україні як ніколи актуальним є завдання регіонального партнерства та співпраці з метою посилення потенціалу існуючих територій, контрольованих нашою країною. Зміцнення міжрегіональних зв'язків на підконтрольній Україні території підсилить загальний потенціал країни та у подальшому прискорить систему відновлення деокупованих територій, які потребуватимуть більшої уваги та ресурсів. Зменшення асиметричності розвитку регіонів повинне відбуватися м'яко та системно, відновлюючи структуру економіки та підвищуючи розвиток продуктивних сил економіки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний веб-сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region\\_Ukr-d43fd.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region_Ukr-d43fd.pdf). (дата звернення 10.08.2022).
2. Інститут громадянського суспільства. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>. (дата звернення 10.08.2022).
3. Zhaman M.O. Theory of the economy of regions: academic. Manual. Center of educational literature, 2014. 384 p.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
5. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text). (дата звернення 25.06.2022).
6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої

- сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text). (дата звернення 25.06.2022).
7. Закон України «Про транскордонне співробітництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
8. Regional Development and Cohesion Policy 2021-2027. URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027). (дата звернення 25.06.2022).
9. Закон України «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо стимулювання міжрегіональної співпраці, кооперації та інтеграції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-2011-%D1%80#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
11. Закон України «Про особливості стимулювання регіонального розвитку». URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72199](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72199). (дата звернення 25.06.2022).
12. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
13. Постанова Кабінету Міністрів України №695 від 05.08.2020 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
14. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
15. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>. (дата звернення 25.06.2022).
16. Концепція державної політики та план з її реалізації по досягненню цілі 10.2. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-gromadskistyu-konczepczyia-derzhavnoyi-polityky-ta-plan-2/>. (дата звернення 25.06.2022).
17. The Council of European Municipalities and Regions «Europe 2030: local leaders speak out». URL: [http://ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/Europe\\_2030\\_Synthesis\\_EN.pdf](http://ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/Europe_2030_Synthesis_EN.pdf). (дата звернення 25.06.2022).
18. Проект Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/bezbaryernist/naczionalna-strategiya-zistvorenniya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini/nacstrategy\\_bb/propozycziyi-kabinetu-ministriv-ukrayiny/](https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/bezbaryernist/naczionalna-strategiya-zistvorenniya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini/nacstrategy_bb/propozycziyi-kabinetu-ministriv-ukrayiny/) (дата звернення 25.06.2022).
19. Якушева О., Павловська А. Еволюція теорії конвергенції в контексті інтеграції соціально-економічної системи регіонів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. №64. С.14-26.
20. Zakharova O., Podluzhna N., Yakusheva O., Yakushev O. Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Volume 2740, pp. 386-391.

21. Якушева О.В. Міжрегіональний взаємозв'язок як фактор зростання економіки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. 2018. №17. С. 221-226.

### REFERENCES

1. Official website of the National Institute of Strategic Studies. [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region\\_Ukr-d43fd.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/region_Ukr-d43fd.pdf)
2. Institute of civil society. On reconstruction and regional development after the war. <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>
3. Zhaman, M.O. (2014). Theory of the economy of regions: academic. Manual. Center of educational literature, 384 p.
4. Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
5. Agreement on partnership and cooperation between Ukraine and the European Communities and their member states. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text).
6. Association Agreement between Ukraine and the European Union. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).
7. Law of Ukraine "On cross-border cooperation". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>.
8. Regional Development and Cohesion Policy 2021-2027. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027).
9. Law of Ukraine "On the Principles of State Regional Policy". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
10. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the plan of measures to stimulate interregional cooperation, cooperation and integration". (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-2011-%D1%80#Text>).
11. Law of Ukraine "On Peculiarities of Stimulating Regional Development". [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72199](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72199).
12. Law of Ukraine "On principles domestic and foreign policy". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>.
13. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 dated August 5, 2020 "On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027" <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
14. Law of Ukraine "On development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.
15. Law of Ukraine "On Voluntary Unification of Territorial Communities". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
16. The concept of state policy and the plan for its implementation to achieve the goal 10.2. [https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi\\_gromadskisty/konczepczya-derzhavnoyi-polityky-ta-plan-2/](https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi_gromadskisty/konczepczya-derzhavnoyi-polityky-ta-plan-2/).
17. The Council of European Municipalities and Regions «Europe 2030: local leaders speak out». [http://ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/Europe\\_2030\\_Synthesis\\_EN.pdf](http://ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/Europe_2030_Synthesis_EN.pdf)
18. National strategy for creating a barrier-free space in Ukraine. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine. [https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/bezbaryernist/naczionalna-strategiya-zistvorenniya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini/nacstrategy\\_bb/propozycziyi-kabinetu-ministriv-ukrayiny/](https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/bezbaryernist/naczionalna-strategiya-zistvorenniya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini/nacstrategy_bb/propozycziyi-kabinetu-ministriv-ukrayiny/)

19. Yakusheva, O., Pavlovska, A. (2022). Evolution of convergence theory in the context of integration of the socio-economic system of regions. *A collection of scientific works of ChDTU. Series: Economic Sciences*, 64, 14-26.
20. Zakharova, O., Podluzhna, N., Yakusheva, O., Yakushev, O. (2020). Regional Policy of Advanced ICT in the Minds of Forming Economy Knowledge. 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Volume 2740, pp. 386-391.
21. Yakusheva, O.V. (2018). Interregional interconnection as a factor of economic growth. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: Collection of scientific papers. Mariupol: State Technical University "PDTU"*, 17, 221-226.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.16**

УДК 332.14:004](477)"2022"

JEL: D80, L86, O18.

**Бакалінська А.О.,**

здобувач ступеня доктора філософії,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID: 0000-0002-8722-2575

e-mail: abakalinska@chdtu.edu.ua

**Білик А.В.,**

здобувач ступеня доктора філософії,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID: 0000-0002-7272-3190

e-mail: alla\_2m@ukr.net

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Доведено актуальність застосування новітніх інформаційних технологій як у сучасних умовах, так і у повоєнний період розвитку регіональної економіки України. Охарактеризовано особливості функціонування інформаційного суспільства у економічно розвинених країнах світу. Визначено роль процесів нагромадження людського капіталу й залучення ІТ-талантів у становленні нової для України форми функціонування суспільства. Акцентовано увагу умовах відновлення економіки та гарантування подальшої територіальної цілісності України, заснованих на використанні інформаційних технологій та праці ІТ-фахівців. Охарактеризовано стан забезпечення ділового середовища України ІТ-фахівцями. Продемонстровано та проаналізовано динаміку попиту на українських ІТ-фахівців в середині та за межами країни протягом останніх трьох років, визначено чинники впливу. Конкретизовано основні причини дефіциту ІТ-фахівців в країні. Розкрито та охарактеризовано три основні чинники активізації інформаційної складової регіональної економіки у повоєнний період. Розкрито особливості застосування новітніх методів найму для основних посадових рівнів в ІТ-сфері України.*

**Ключові слова:** Україна, регіон, економіка, інформаційні технології, повоєнний період.

Рис. – 1. Табл. – 1, Літ. – 19.

**Bakalinska A.,**

Postgraduate,

Cherkasy State Technological University

ORCID: 0000-0002-8722-2575

e-mail: abakalinska@chdtu.edu.ua

**Bilyk A.,**

Postgraduate,

Cherkasy State Technological University

ORCID: 0000-0002-7272-3190

e-mail: alla\_2m@ukr.net



## THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE POST-WAR RESTORATION OF THE REGIONAL ECONOMY OF UKRAINE

*The relevance of the application of the latest information technologies both in modern conditions and in the post-war period of development of the regional economy of Ukraine is proved. The features of the functioning of the information society in the economically developed countries of the world are characterized. The role of the processes of accumulating human capital and attracting IT talents in the formation of a new form of functioning of society for Ukraine is determined. The attention is focused on the conditions for economic recovery and guaranteeing the further territorial integrity of Ukraine, based on the use of information technology and the work of IT specialists. The state of providing the business environment of Ukraine with IT specialists is characterized. Demonstrated and analyzed the dynamics of demand for Ukrainian IT professionals inside and outside the country over the past three years, identified factors of influence. The main reasons for the shortage of IT specialists in the country are specified. Three main factors of activation of the informational component of the regional economy in the post-war period are revealed and characterized. The features of the application of the latest recruitment methods for the main job levels in the IT sector of Ukraine are disclosed.*

**Keywords:** Ukraine, region, economy, information technologies, post-war period.

Fig. – 1. Tabl. – 1, Ref. – 19.

**Постановка проблеми.** В сучасному світі все дуже швидко змінюється, відбуваються докорінні трансформації всіх без виключення сфер життєдіяльності людини, основною метою яких є суттєве підвищення якості та рівня її життя, досягнення суспільного добробуту та благополуччя. У цьому контексті сьогодні ми спостерігаємо швидке зростання ролі інформації у нашому житті, збільшення у геометричній прогресії обсягів її споживання та домінування її важливості над іншими ресурсами при прийнятті управлінських рішень незалежно від рівня управління. Дійсно, вчасне оволодіння важливою інформацією надає суттєвих конкурентних переваг будь-якому суб'єкту господарювання, дозволяє йому бути на крок попереду від своїх конкурентів. Проте не лише бізнес сьогодні потребує об'єктивної інформації, так як не можна представити сферу діяльності у межах регіональної економіки, ефективність функціонування якої не була б залежною від споживання новітніх знань, оперативних даних, технологій та інших форм інформаційних ресурсів. Саме тому будь-які дослідження у сфері конкретизації впливу інформації на можливості відновлення регіональної економіки потенційно являються актуальними, особливо для України у її сьогодишньому стані.

При цьому слід зазначити, що корисність, інтенсивність та ефективність використання інформації та новітніх знань зростає через застосування певних інформаційних технологій. Так, у основі розвитку економіки розвинених країн світу вже багато років лежать проривні інформаційні технології, які дозволяють кінцевий продукт зробити більш ергономічним, функціональним та корисним, а технологію виробництва – більш досконалою, економічно вигідною та екологічно чистою. Найбільші ж зрушення відбулися у сфері послуг, де використання інформаційних технологій дозволило підняти на новий рівень швидкість та якість послуг, що надаються на державному та регіональному рівнях населенню й суб'єктам господарювання, суттєво розширився їх спектр та скоротилися витрати. Для України використання новітніх інформаційних технологій є відносно новою справою, хоча певних позитивних аспектів в ній вже вдалося досягти. Максимізація ефекту від

наявних змін та поширення його на інші сфери діяльності країни дозволить скоротити час на повоєнне відновлення регіональної та національної економіки України. Саме тому подальші дослідження тематики проникнення інформаційних технологій у різні сфери регіональної економіки з метою її відновлення для нашої країни має дуже високий рівень актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом в науковому середовищі України активізувалися дослідження різних аспектів застосування інформаційних технологій в економіці країни. Важливим аспектом є ґрунтовне вивчення провідного зарубіжного досвіду у сфері використання інформаційних технологій, чому присвятили свої дослідження О. Баула, Н. Коцеловська, І. Підоричева, О. Решетняк, В. Хаустова, М. Хаустов [1-4]. У перелічених роботах здійснюється констатація та опис найкращих практик застосування інформаційних технологій у розвинених країнах світу, орієнтація на які має сприяти інтенсифікації процесів проникнення передових технологій у всі види економічної діяльності України.

Потужний блок наукових досліджень присвячено оцінці тенденцій та перспектив розвитку інформаційних технологій в Україні. Такими дослідженнями слід вважати праці науковців І. Булкіна, А. Вікулова, Л. Гальків, Н. Задорожнюк, О. Карий, Д. Корольов, А. Муленко, В. Савчук, А. Федоренко, А. Цапулич [5-12]. Зусиллями перелічених дослідників охарактеризовано сучасні особливості розвитку підприємницького руху в сфері інформаційних технологій України, конкретизовано проблеми та фактори активізації процесів створення інформаційних технологій в країні, окреслено нормативно-правове підґрунтя для цього та обґрунтовано тренди перспективного розвитку та напрями стратегічного регулювання українського ринку інформаційних технологій.

Заслужують на увагу також дослідження, які присвячуються окремим спеціальним питанням, що тим чи іншим чином стримують або навпаки пришвидшують процеси створення та поширення інформаційних технологій у різні сфери діяльності регіону та країни. В якості таких питань слід назвати гендерні аспекти, на яких наголошують Ю. Цапулич та Л. Гальків [13]; податкову політику, яку висвітлюють О. Разборська та Х. Хабік [14]; умови глобалізації, вплив яких розкривають О. Урбан, М. Дзямулич та В. Матвійук [15]; ризики суб'єктів господарювання, які висвітлюють І. Нечаєва та Є. Дьордій [16]. Всі розкриті науковцями фактори впливу мають бути обов'язково врахованими при побудові економічної політики здійснення інформаційного прориву в ефективному управлінні регіональною економікою.

Отже, можемо констатувати, що проблематика використання новітнього інструменту регіональної економіки, а саме інформаційних технологій, є доволі поширеною в науковому середовищі як розвинених країн світу, так і України. Разом із тим залишається недостатньо визначеною роль, яку мають зіграти інформаційні технології у відродженні та оздоровленні економіки України як за часів війни, так і у повоєнний період.

**Формулювання цілей статті** - конкретизація тієї ролі інформаційних технологій, яку вони мають зіграти у повоєнному відродженні регіональної економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне світове суспільство досягло у своєму прогресивному розвитку інформаційного етапу і саме тому дуже часто науковці при характеристиці його поточного стану використовують термін «інформаційне суспільство». В основі існування такої доволі прогресивної форми існування суспільства лежить розуміння високої цінності освіти, науки та інформаційного

продукту, який воно виготовляє та споживає. Така цінність пов'язана з високою трудомісткістю творчої праці різного характеру прояву. У більшості випадків результат такої праці носить одиничний й неповторний характер, має унікальні властивості та його використання дозволить додатково отримати інноваційні продукти та новітні управлінські рішення, що ще більше має підвищити соціально-економічну ефективність господарювання в країні на всіх рівнях управління. Саме тому сьогодні доцільно вимірювати ступінь розвитку як національної, так і регіональної економіки країни на основі тих досягнень, яких вона вже набула в інформаційному полі, або які прогнозовано можуть бути створеними найближчим часом. І тому від нагромадженого рівня інформаційного потенціалу й вміння його продуктивно використовувати сьогодні і у майбутньому будуть залежати можливості для оздоровлення та стабілізації економіки окремої території або країни в цілому. А це, у свою чергу, визначає можливості для підвищення якості та рівня життя населення, задоволення його потреб, тобто виконання головної цілі функціонування будь-якої держави.

Важливу роль у цих процесах мають зіграти нагромаджений людський капітал та безпосередні його носії, тобто талановиті фахівці інформаційно-комунікаційної сфери, або просто ІТ-таланти. Пошуку ззовні або виховуванню всередині таких фахівців присвячують доволі багато зусиль успішні компанії світу і формують на цьому підґрунті, серед іншого, можливості для зростання власного рівня конкурентоспроможності на світовому та національному ринках. Саме цими причинами можна пояснити зростання попиту на українських ІТ-фахівців за межами України, що одночасно свідчить про їх високий професійний рівень та про їх здатність брати участь у відповідальних й складних проєктах. Результатом таких позитивних тенденцій став високий експортний потенціал ІТ-галузі, функціонування якої дозволяє на основі валютної виручки сформувати понад 3% ВВП країни. Водночас така схвальна характеристика й привабливий образ українських фахівців несе певні ризики для перспективного розвитку ринку ІТ-послуг України.

Створення суспільства, заснованого на інформації та провідних інформаційних технологіях є особливо актуальним для збереження цілісності та незалежності України, відновлення її промислового потенціалу та стовідсоткового збереження культурного надбання нації з метою передачі всіх нагромаджених та примножених цінностей майбутнім поколінням. З цією метою інформаційні технології мають бути покладеними в основу збереження на даному етапі та подальшого відродження всіх складових економіки регіонів, що стане умовою для відбудови країни у повоєнний період. Окремо слід акцентувати увагу на тому, що важливою умовою відновлення економіки та гарантування подальшої територіальної цілісності України, в першу чергу, має стати тісна співпраця провідних фахівців ІТ-сектору України з оборонною галуззю країни, на основі якої мають бути створеними та запровадженими у дію нові зразки техніки та засобів захисту населення та інфраструктури країни від будь-яких зовнішніх агресивних дій. Важливо також використовувати новітні прогресивні інформаційні технології у процесах відновлення й побудови нового житла, створення або відбудови промислової та іншої інфраструктури в регіонах, які фізично постраждали від російської військової агресії.

Водночас реалізувати всі перелічені можливості та умови дозволить виключно наявність достатнього числа досвідчених фахівців з ІТ-сфери, які зможуть та будуть готовими до того, щоб втілити всі намічені проєкти у життя. Нажаль на даний момент в Україні спостерігається гостра нехватка фахівців, здатних працювати на різних професіях у ІТ-сфері, що суттєвим чином скорочує можливості для підвищення

інноваційного рівня управлінської, виробничої та господарської складових всіх видів економічної діяльності в країні. Основними причинами дефіциту або навіть кадрового голоду в ІТ-середовищі України виступають:

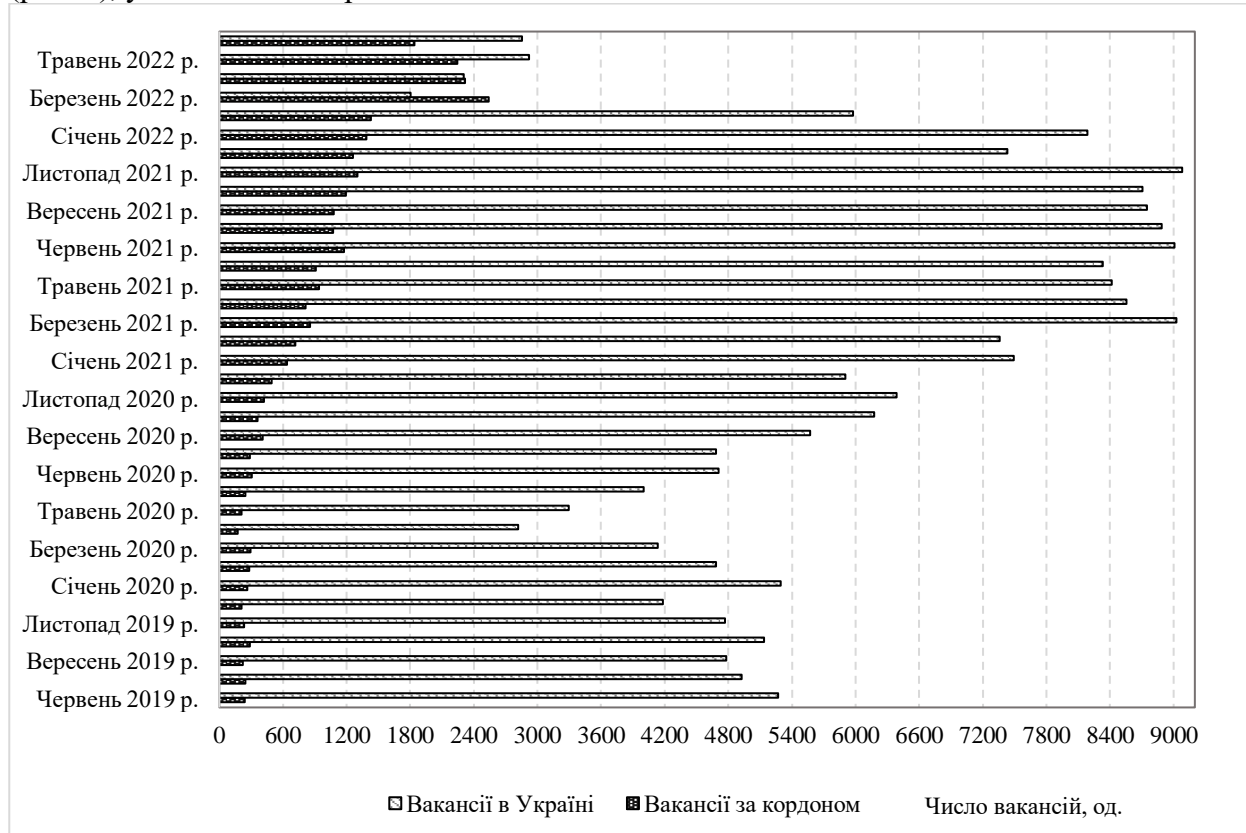
1) неконкурентний рівень оплати та незадовільні умови праці в Україні порівняно з розвиненими країнами світу, що значно знижує мотивацію українських ІТ-фахівців щодо праці безпосередньо в умовах ділового середовища країни з українськими замовниками;

2) низький рівень інформаційного розвитку та, як наслідок, відсутність розуміння про наявність потреби у новітніх інформаційних технологіях в українських суб'єктів господарювання незалежно від масштабу їхньої діяльності;

3) значний та зростаючий у часі попит на високо компетентних українських ІТ-фахівців в розвинених країнах світу та надання їм можливості працювати віддалено без зміни місця проживання;

4) міграція значного числа молодого й перспективного населення України за межі країни, яка з різною інтенсивністю відбувалась весь період незалежності, проте найбільші потоки мігрантів були зафіксованими останніми роками, причинами чого стали окупація частини території Донецької та Луганської областей і анексія АР Крим у 2014 р., висока територіальна диференціація й загальне падіння рівня та якості життя в країні, військовий напад сусідньої країни 24 лютого 2022 р. та введення воєнного стану в Україні.

Слід зазначити, що не зважаючи на високу інертність українського ділового середовища в останні три роки в Україні з'явилися позитивні зрушення у цьому процесі (рис. 1), у основі яких серед іншого нажалі лежать і два негативних чинника.



**Рисунок 1 - Динаміка попиту на українських ІТ-фахівців в середині та за межами країни протягом червня 2019 р. – липня 2022 р.**

Джерело: побудовано авторами на основі [17]

Першим чинником впливу, який спонукав зростання попиту на ІТ-фахівців в країні, стала пандемія від COVID-19, яка змусила всі без виключення суб'єкти господарювання переходити в он-лайн режим роботи за виключенням технологічних процесів, які не можна перервати або організувати дистанційно. Це спровокувало дуже потужне зростання попиту на фахівців інформаційного сектору, проте лише перші три-чотири місяці карантину. Надалі тенденції зростання попиту не мали таких високих сплесків, як видно з даних, опублікованих на сайті jobs.dou.ua.

Другим негативним чинником впливу став масштабний російський військовий напад сусідньої країни на територію України, який відбувся 24 лютого 2022 р. та одночасно різко скоротив попит українських компаній на ІТ-фахівців через тимчасову або повну зупинку роботи значного числа підприємств та став поштовхом для зростання попиту на вітчизняних фахівців за межами країни. У зв'язку з тим, що починаючи з березня-квітня цього року в країні на фоні масового виїзду за кордон та у центральні і західні регіони країни жінок (серед яких також були фахівці ІТ-сфери), дітей та літніх українців, спостерігалися процеси релокації суб'єктів господарювання до відносно безпечних територій України, їх діяльність почала відновлюватися та поступово спостерігалася зростання потреби у робочій силі та безпосередньо вакансій ІТ-фахівців. Спрогнозувати надалі тенденції та інтенсивність зміни попиту на ІТ-фахівців на даний момент доволі складно через відсутність об'єктивної інформації про ймовірні терміни перемоги України над агресором та вивільнення українських територій у всесвітньо признаних кордонах, що існували на початок 2014 р. Проте вже сьогодні можна чітко стверджувати та точно розуміти, що у той момент, коли цей щасливий час для країни наступить, потреба у ІТ-фахівцях буде мати стійку позитивну динаміку, так як без їх участі швидко відновити країну не вдасться.

Проте вже сьогодні, навіть не заглядаючи далеко уперед, є проблема з тим, як задовольнити попит роботодавців на ІТ-фахівців в країні. Головну роль у покритті незадоволеного попиту на ІТ-фахівців на ринку праці України гіпотетично мають відіграти заклади професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти. Проте на даний момент навіть максимальної потужності всіх без виключення закладів освіти України, які ведуть підготовку за галуззю знань 12 «Інформаційні технології» недостатньо для того, щоб задовольнити щорічно зростаючий попит на ІТ-фахівців [18]. До того ж, роботодавці при відкритті вакансії очікують у більшості випадків не початківців, а досвідчених фахівців, якими випускники або студенти закладів освіти ще не являються.

Яким же чином на цьому фоні можливо розвинути ІТ-сферу в країні та активізувати інформаційну складову регіональної економіки, щоб це дозволило отримати помітний й очікуваний соціально-економічний ефект й реальні важелі виходу з кризового стану, викликаного війною, суспільно-політичною та соціально-економічною кризами? Для цього має одночасно спрацювати значна кількість чинників, зміст трьох з яких доцільно розкрити зараз.

Першим чинником активізації інформаційної складової регіональної економіки слід вважати освітню систему, яка створена і функціонує в регіоні. Від рівня якості всіх видів освіти та прогресивності вищої освіти за всіма напрямками підготовки буде залежати результативність процесів нагромадження людського капіталу в регіоні. Особлива увага має бути приділеною підготовці фахівців з групи спеціальностей «інформатика та кібернетика», так як саме фахівці цих спеціальностей мають створювати інноваційні продукти і технології, спрямовані на збереження, примноження та передачу новітніх знань. Водночас слід зазначити, що цей фактор неможливо



реалізувати швидко, так як потрібен значний час на забезпечення високого рівня якості освітніх програм, залучення високопрофесійних викладачів і практиків, розробку навчально-методичних матеріалів, безпосередній процес навчання та засвоєння слухачами отриманих знань і закріплення отриманих навичок. Проте важливість цього фактору є визначальною у справі активізації інформаційної складової регіональної економіки. Саме тому цьому фактору на рівні регіону має бути приділено найбільшу увагу.

Другим чинником слід назвати ті умови, які створено в регіоні для збереження людського капіталу, та у першу чергу, кваліфікованої й мотивованої на досягнення молоді. Не секрет, що за весь час незалежності України досить активно відбуваються процеси міграції працездатного населення у більш економічно розвинені регіони країни і світу. Такі тенденції спричиняють суттєвий дефіцит молодих фахівців у периферійних регіонах країни, що негативно позначається на тенденціях їх економічного розвитку. Задля уповільнення цієї пагубної для економіки тенденції на регіональному рівні має бути створено достатню кількість робочих місць з гідними умовами праці. При цьому акцент має бути зробленим на забезпечення роботою молодих фахівців з тих спеціальностей, які найбільшим чином визначають можливості активізації інформаційної складової регіональної економіки, наприклад, ІТ-фахівців. Важливо також максимально залучити ІТ-фахівців до всіх ланок управління регіоном, що дозволить змінити рівень інноваційності прийнятих рішень та запровадити новітні технології у всі сфери життя людини. Слід також наголосити на тому, що реалізувати даний чинник можливо буде лише у тому випадку, коли рівень доходу молодого фахівця у регіоні його народження буде таким же або вищим за рівень доходу, який він зможе отримати у більш привілейованих за рівнем життя регіонах країни. Бажано також забезпечувати молодих фахівців житлом, що стане умовою для створення нових родин та їх закріплення в регіоні.

У цьому контексті дуже важливим є використання суб'єктами господарювання всіх можливих варіантів та підходів до найму, у тому числі і новітніх з них. При цьому слід обов'язково враховувати особливості та обмеження кожного методу при закритті певної вакансії у ієрархії посад в ІТ-сфері, табл. 1.

Таблиця 1

**Особливості застосування новітніх методів найму для основних посадових рівнів в ІТ-сфері**

Ієрархія посад в ІТ-сфері	Новітні методи найму персоналу			
	Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг	Премілінарінг
Senior	Найбільш дієвий метод	Застосовується рідко	Можливий для вибору кандидатів на співбесіду	Не може бути використаним
Middle	Застосовується рідко	Найбільш дієвий метод	Можливий для вибору кандидатів на співбесіду	Не може бути використаним
Junior	Не може бути використаним	Найбільш дієвий метод	Можливий для вибору кандидатів на співбесіду	Може бути використаним
Інтерн	Не може бути використаним	Може бути використаним	Застосовується рідко	Найбільш дієвий метод

*Джерело: розроблено авторами на основі [19]*

При цьому, користуючись тим чи іншим методом слід чітко розуміти, що дуже поширеною практикою залучення на підприємство ІТ-фахівця є використання аутсорсингу. Метод в Україні використовується досить активно, разом з тим не має



вичерпного нормативно-правового забезпечення [18]. До того ж, через специфіку діяльності в ІТ-сфері, можуть бути використаними такі форми праці, як віддалена та дистанційна робота, сумісництво тощо. Враховуючи високий фактичний та очікуваний рівень запиту регіональної економіки на ІТ-фахівців дуже важливим аспектом має стати використання всіх можливих методів, підходів та інструментів, які дозволять забезпечити потреби у високо мотивованих до набуття новітніх знань та вже досвідчених ІТ-фахівців.

Третім чинником активізації інформаційної складової регіональної економіки виступає достатнє за обсягом інвестування у розвиток інформаційної інфраструктури регіону, створення на цьому підґрунті відповідного рівня технологічних і технічних можливостей для активізації інформаційної складової регіональної економіки. При цьому в якості джерела таких інвестицій можуть виступати кошти як вітчизняних, так і зарубіжних інвесторів. Тут також дуже важливо крім грошових коштів в якості інвестицій розглядати й провідний досвід розвинених країн світу у справі інформаційних технологій, які слід адаптувати до умов діяльності конкретного регіону України.

За часів війни в Україні досить активно використовується ще одне джерело державно-приватних інвестицій у розвиток інформаційного середовища, а саме надання безоплатних навчальних послуг, щодо інтенсивної підготовки ІТ-фахівців за різними професіями. Для українців сьогодні існує цілий спектр таких курсів і проєктів, найбільш потужними та висвітленими у засобах масової інформації являються: грантовий проєкт «єРобота»; інноваційний благодійний пілотний проєкт «IT Generations»; освітній проєкт від Projector Institute; проєкт IT-Sprout; програма навчання від освітньої платформи Skillsetter тощо. Кожен з перелічених проєктів спрямований на подолання дефіциту за певною професією в ІТ-сфері та одночасне скорочення рівня безробіття населення, яке викликане як наслідками війни, так і тенденціями проникнення у всі сфери регіональної економіки принципів діджиталізації, загальною незадовільною соціально-економічною обстановкою та незадовільним рівнем життя населення.

Перелічені чинники не охоплюють всієї сукупності факторів впливу на активізацію інформаційної складової регіональної економіки, проте являються основними і тому регіональна влада має докладати зусиль для їх реалізації на практиці. І слід наголосити на тому, що чим більше уваги на регіональному рівні буде приділено створенню умов для максимального проникнення новітніх інформаційних технологій у всі сфери життя людини, тим скоріше можливо буде досягти перших ознак оздоровлення суспільно-політичної та соціально-економічної складових регіональної та національної економіки. Звичайно, що реалізувати всі позитивні очікувані моменти можливо буде виключно на умовах припинення військового стану через беззастережну та повномасштабну воєнну перемогу України.

**Висновки.** Сучасний стан функціонування економіки України відбувається в умовах дії значної кількості обмежуючих та негативних чинників, головним з яких є війна. Півроку війни чітко показало, що для збереження економіки та створення можливостей для її подальшого відтворення орієнтуватися на використання виключно традиційних методів недостатньо, необхідно шукати нові підходи, які дозволять отримати очікуваний результат, проте з меншими витратами часу та ресурсів. Одним із таких інструментів виступають інформаційні технології, застосування яких може дозволити докорінно змінити виробничо-господарську систему регіональної економіки додавши до неї таких характеристик, як більша економічна ефективність,

раціональність, стабільність, витривалість та застрахованість від небажаних станів та впливів. Для того, щоб досягти на практиці цих ознак в країні має бути створеним механізм забезпечення регіональних потреб достатнім числом мотивованих та досвідчених ІТ-фахівців. Розв'язати цю проблему можливо через реформування освітньої системи, створення стійкого запиту на інформаційні технології в діловому середовищі країни, забезпечення достатніми інвестиційними ресурсами та побудову мережі ефективного працевлаштування фахівців різного професійного рівня у межах української ІТ-сфери. Лише на такому підґрунті можливо буде досягти помітних результатів у справі відновлення та оздоровлення регіональної економіки України у повоєнний період. Отже, починати потрібно вже зараз, щоб на момент перемоги України у війні на рівні регіонів країни вже було напрацьовано власний досвід у цьому важливому питанні.

Подальші дослідження в обраній тематиці мають бути спрямованими на розробку чіткого механізму або навіть дорожньої карти підвищення інформатизації та впровадження новітніх інформаційних технологій у функціонування суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності у повоєнний період.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В. Зарубіжний досвід комерціалізації інновацій та активізації інтеграційних процесів у інноваційній сфері. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(1). С. 49-58.
2. Коцеловська Н.Б. Розвиток міжнародного співробітництва України у сфері кібербезпеки. *Креативний простір*. 2021. №3. С. 94-96.
3. Підоричева І.Ю. Теоретичне осмислення процесів розвитку інтеграції в ЄС і співпраці його країн-членів у сфері досліджень та інновацій. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 50-73.
4. Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Хаустов М.М. Перспективні напрямки розвитку ІТ-сфери в світі. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 3-19.
5. Вікулова А.О., Савчук В.В. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 27-32.
6. Задорожнюк Н.О. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. *Економічний форум*. 2017. №3. С. 162-165.
7. Муленко А.І. Розвиток моделей регулювання інформаційно-телекомунікаційної сфери України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №3. С. 378-385.
8. Карий О.І., Гальків Л.І., Цапулич А.Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2021. Т. 5, № 1. С. 42-55.
9. Федоренко А.Є. Проблеми та перспективи нормативно-правового забезпечення розвитку інформаційної сфери в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №3. С. 31-38.
10. Муленко А.І. Сучасні тренди розвитку інформаційно-телекомунікаційної сфери України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 148-152.
11. Булкіна І.А. Внесок України в розвиток міжнародного ринку ІТ-послуг. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 37-42.
12. Корольов Д.В. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 121-126.

13. Цапулич А.Ю., Гальків Л.І. Підприємництво в ІТ-сфері України: гендерний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2020. №11(2). С. 90-96.
14. Разборська О.О., Хабік Х.О. Проблеми формування податкової політики України в ІТ-сфері. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2021. № 2(2). С. 78-82.
15. Урбан О.А., Дзямулич М.І., Матвіюк В.В. Теоретичні засади розвитку ІТ-послуг в умовах глобалізації. *Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія.* 2019. Вип. 16. С. 137-144.
16. Нечаєва І.А., Дьордій Є.А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка.* 2018. №12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_67).
17. Тренди jobs.dou.ua. URL: <https://jobs.dou.ua/trends/>.
18. Захарова О.В., Проданова Л.В. Потенціал вищої освіти України у підготовці конкурентоспроможних ІТ-фахівців для повоєнного відновлення економіки країни. *Інформаційні технології в освіті, науці і техніці: Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (ІТОНТ-2022), (м. Черкаси, 23-25 червня 2022 р.).* Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 199-201.
19. Захарова О.В., Калашник О.В. Особливості підбору ІТ-фахівців: новітні підходи. *Економіка і організація управління.* 36. наук. праць. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2019. Вип. №1 (33). С. 64-73.

#### REFERENCES

1. Baula, O.V. (2021). Zarubizhnyj dosvid komercializaciji innovacij ta aktyvizaciji integhracijnykh procesiv u innovacijnij sferi. *Aktualjni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 17(1), 49-58.
2. Kocelovsjka, N.B. (2021). Rozvytok mizhnarodnogho spivrobitnyctva Ukrajiny u sferi kiberbezpeky. *Kreatyvnyj prostir*, 3, 94-96.
3. Pidorycheva, I.Ju. (2022). Teoretychne osmyslennja procesiv rozvytku integhraciji v JeS i spivpraci jogho krajin-chleniv u sferi doslidzhenj ta innovacij. *Ekonomika Ukrainy*, 4, 50-73.
4. Khaustova, V.Je., Reshetnjak, O.I., Khaustov, M.M. (2022). Perspektyvni naprjamky rozvytku IT-sfery v sviti. *Problemy ekonomiky*, 1, 3-19.
5. Vikulova, A.O., Savchuk, V.V. (2020). Perspektyvy rozvytku rynku IT-poslugh v Ukraini. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, 51, 27-32.
6. Zadorozhnjuk, N.O. (2017). Suchasni tendenciji rozvytku pidpryjemnyctva v IT-sferi Ukrainy. *Ekonomichnyj forum*, 3, 162-165.
7. Mulenko, A.I. (2018). Rozvytok modelej rehuljuvannja informacijno-telekomunikacijnoji sfery Ukrainy. *Visnyk KhNAU. Serija: Ekonomichni nauky*, 3, 378-385.
8. Karyj, O.I., Ghaljkiv, L.I., Capulych, A.Ju. (2021). Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta naprjamy aktyvizaciji. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Lvivjsjka politekhnika».* Serija: *Problemy ekonomiky ta upravlinnja*, 5(1), 42-55.
9. Fedorenko, A.Je. (2019). Problemy ta perspektyvy normatyvno-pravovogho zabezpechennja rozvytku informacijnoji sfery v Ukraini. *Naukovyj visnyk Polissja*, 3, 31-38.
10. Mulenko, A.I. (2019). Suchasni trendy rozvytku informacijno-telekomunikacijnoji sfery Ukrainy. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, 48(2), 148-152.

11. Bulkina, I.A. (2020). Vnesok Ukrainy v rozvytok mizhnarodnogho rynku IT-poslugh. *Biznes Inform*, 11, 37-42.
12. Koroljov, D.V. (2020). Tendenciji ta problemy rozvytku sfery informacijnykh tekhnologij v Ukraini: kadrovi aspekty. *Ekonomika i upravlinnja*, 2, 121-126.
13. Capulych, A.Ju., Ghaljkiv, L.I. (2020). Pidpryjemnytvo v IT-sferi Ukrainy: ghendernyj aspekt. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serija: Ekonomichni nauky*, 11(2), 90-96.
14. Razborsjka, O.O., Khabik, Kh.O. (2021). Problemy formuvannja podatkovoji polityky Ukrainy v IT-sferi. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serija: Ekonomichni nauky*, 2(2), C. 78-82.
15. Urban, O.A., Dzjamulych, M.I., Matvijuk, V.V. (2019). Teoretychni zasady rozvytku IT-poslugh v umovakh ghlobalizaciji. *Ekonomichni nauky. Serija: Ekonomichna teorija ta ekonomichna istorija*, 16, 137-144.
16. Nechajeva, I.A., Djordij, Je.A. (2018). Upravlinnja ryzykamy pidpryjemstva v sektori IT-poslugh jak instrument pidvyshhennja jogho konkurentospromozhnosti. Efektyvna ekonomika, 12. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_67).
17. Trendy jobs.dou.ua. Available at: <https://jobs.dou.ua/trends/>.
18. Zakharova, O.V., Prodanova, L.V. (2022). Potencial vyshhoji osvity Ukrainy u pidghotovci konkurentospromozhnykh IT-fakhivciv dlja povojennogho vidnovlennja ekonomiky krajiny. *Informacijni tekhnologiji v osviti, nauci i tekhnici: Tezy dopovidej VI Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji (ITONT-2022)*. Cherkasy: ChDTU, 199-201.
19. Zakharova, O.V., Kalashnyk, O.V. (2019). Osoblyvosti pidboru IT-fakhivciv: novitni pidkhody. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja. Zb. nauk. pracj. Vinnycja: DonNU im. Vasylja Stusa*, 1 (33), 64-73.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.17**

УДК 331.101.262:61

JEL: H51, I14, I15, J11, J24

**Засоріна Г.В.,**здобувач ступеня доктора філософії,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-6066-9302

e-mail: hannazasorina@gmail.com

## **ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

*Перехід країн до постіндустріальної економіки та пандемія COVID-19 демонструють важливість людського капіталу для розвитку економіки та підтримки її функціонування під час кризи. Одними з визначальних чинників формування, накопичення та розвитку людського капіталу є ефективна медична система та міцне здоров'я населення. Стаття присвячена аналізу стану охорони здоров'я в Україні. Проаналізовано загальний стан здоров'я населення в порівнянні з європейськими країнами, рівень доступності медичних послуг для населення, суб'єктивні оцінки власного здоров'я українцями. Визначено можливість індивідуальних інвестицій у здоров'я. Розглянуто державні інвестиції в охорону здоров'я, забезпеченість населення лікарнями та медичним персоналом, основні медичні реформи, спрямовані на розвиток людського капіталу, та визначено їхню ефективність. Встановлено основні причини низької середньої тривалості життя, неспроможності частини населення здійснювати індивідуальні інвестиції в охорону здоров'я.*

**Ключові слова:** людський капітал, охорона здоров'я, інвестиції в людський капітал, інвестиції в охорону здоров'я, стан здоров'я населення.

Рис. – 5. Табл. – 2. Літ. – 24.

**Zasorina H.,**

PhD student,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-6066-9302

e-mail: hannazasorina@gmail.com

## **HEALTH CARE IN THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT**

*The transition to a post-industrial economy and the COVID-19 pandemic demonstrate the importance of human capital for economic development and support during the crisis. One of the determining factors in the formation, accumulation and development of human capital is an effective medical system and good public health. The article is devoted to the analysis of the state of health care in Ukraine. The general state of health of the population in comparison with European countries, the level of availability of medical services for the population, subjective assessments of their own health by Ukrainians are analysed. The possibility of individual investment in health has been identified. The state investments in health care, provision of the population with hospitals and medical staff, the main medical reforms aimed at the development of human capital are considered, and their efficiency is*



*determined. The main reasons for the low life expectancy and the inability of part of the population to make individual investments in health care have been identified.*

**Keywords:** *human capital, health care, investment in human capital, investment in health care, state of health of the population.*

Fig. – 5. Tab. – 2. Ref. – 24.

**Постановка проблеми.** Людський капітал є головним чинником стабільного розвитку держави, підвищення її конкурентоспроможності у світі та головним компонентом у національному багатстві. Сьогодні український уряд поступово впроваджує законодавчі реформи, спрямовані на відновлення та розвиток людського капіталу. Та одним із головних чинників розвитку людського капіталу залишається охорона здоров'я. Стан здоров'я людського капіталу тісно корелює із продуктивністю людей, кількістю людського капіталу та його якістю. Тобто, стан здоров'я населення впливає на економічний ефект від людського капіталу, тому що людина в економічно активному віці може конвертувати запас здоров'я у продуктивність та ВВП.

За даними Світового банку (індекс людського капіталу), дитина, народжена сьогодні в Україні, може розраховувати в дорослому віці лише на 63% продуктивності при повноцінній освіті та оптимальному стані здоров'я. Найбільша проблема полягає в тому, що в Україні не спостерігається покращення рівня індексу людського капіталу [1]. Так, індекс людського капіталу у 2020 р., як і в 2010 р., становить 0,63 бали, передусім, через низькі показники охорони здоров'я, що свідчить про недостатність інвестицій в охорону здоров'я та впровадження неефективних реформ. Ще більше проблем додає повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Нажаль через це населення, яке знаходиться на окупованих територіях не може в повній мірі скористуватися послугами медичної сфери. Цим і обумовлена актуальність досліджуваної теми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження людського капіталу мають досить давню історію. Активний розвиток теорії людського капіталу розпочався у кінці XIX – на початку XX століття, а її основоположниками визнано нобелівських лауреатів Т. Шульца та Г. Беккера. Т. Шульц писав про важливість інвестицій в людський капітал та акцентував на доцільності дослідження видів діяльності щодо покращення людських можливостей, зокрема закладів та послуг охорони здоров'я, які в широкому розумінні включають усі витрати, що впливають на тривалість життя, а також на життєву силу людей. Також він зазначав, що заходи охорони здоров'я, додаткове харчування, кращий притулок також підвищують якість людських ресурсів [2, с. 9].

Г. Беккер розглядав людський капітал як запас знань, здібностей та мотивації кожної людини. На його думку, інвестиції в людський капітал складаються з навчання у школі, навчання на робочому місці, медичного піклування, вживання вітамінів та придбання інформації щодо економічної системи [3, с. 9]. Ще одним із видів інвестування в людський капітал Г. Беккер вважав покращення емоційного та фізичного здоров'я [3, с. 27]. Г. Шасті та Д. Вайл писали про важливість турботи про здоров'я, через яку доходи країн можуть збільшуватися на третину [4]. Роль інвестицій у формуванні та розвитку людського капіталу також вивчали О. Гізело [5, с. 13], Д. Терещенко [6], А. Жуковська [7]. Не менш важливими є соціологічні дослідження, проведені Державною службою статистики України, а також розвідки О. Грішньої, О. Дороша та С. Шурпи [8].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стану здоров'я населення, рівня індивідуального та державного фінансування охорони здоров'я як

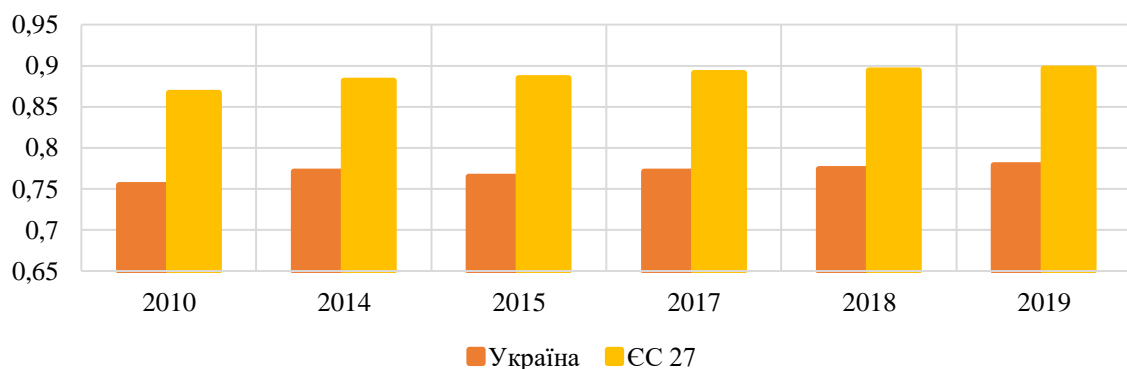


головних чинників, що впливають на розвиток людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід країн до постіндустріальної економіки та швидке формування постіндустріального суспільства призводить до соціально-економічних змін, зокрема щодо ролі людини в суспільстві. На перше місце виходить розуміння важливості формування, накопичення та розвитку людського капіталу. Світовий Банк наголошує, що людський капітал може бути збільшений лише за рахунок вкладень в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє ефективна медична система та її доступність для населення, що і продемонструвала пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Розвинені країни все більше акцентують свою увагу на тому, що необхідно збільшувати інвестиції та покращувати ефективність функціонування системи охорони здоров'я та освіти. Оскільки саме ці інвестиції зараз мають найбільше соціально-економічне значення: від них залежить формування, накопичення та розвиток людського капіталу, підвищення якості людського капіталу, розширення економічних можливостей населення та підвищення їхньої якості життя.

Усвідомлення важливості людського капіталу в сучасній економіці призвело до необхідності його оцінки та моніторингу для подальшого створення стратегій розвитку людського капіталу. Наразі існують такі міжнародні індекси, що висвітлюють розвиток людського капіталу у різних аспектах: індекс людського капіталу та індекс людського розвитку (оцінка людського капіталу), індекс глобальної конкурентоспроможності (оцінка ефективності функціонування систем), індекс глобальної конкурентоспроможності талантів (оцінка конкурентоспроможності робочої сили та можливість її реалізації на міжнародному ринку праці) тощо. Останні результати за цими рейтингами показують значні проблеми із розвитком людського капіталу в Україні, особливо щодо сфери охорони здоров'я.

Найбільш стабільною є методологія індексу людського розвитку. Починаючи з 2010 року, Україна демонструє повільний, але стабільний прогрес людського розвитку. Незначне зниження показників відбулося у 2015 році, що ми пов'язуємо з воєнними діями у східній частині країни. Загалом, Україна належить до країн із високим людським розвитком, але значно відстає за середніми показниками від країн ЄС (рис. 1).

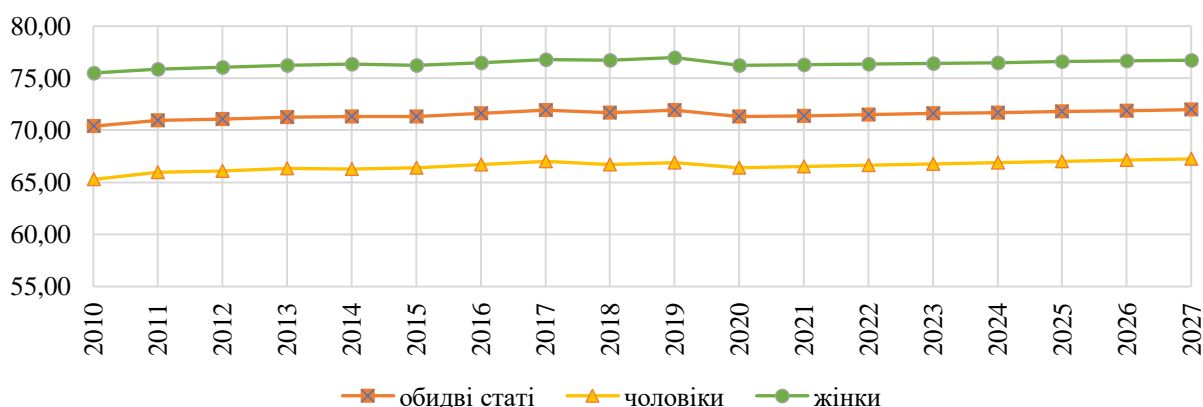


**Рисунок 1 - Оцінки за індексом людського розвитку в Україні та ЄС [9]**

Високі показники індексу в Україні досягаються за рахунок освіти, а саме кількості освічених людей та кількості років, витрачених на здобуття освіти. Найбільш провальним показником є тривалість життя, що вказує на наявність проблем у медичній сфері та соціально-економічному забезпеченні населення. Варто зазначити, що середні показники у країнах ЄС 27 за останні 10 років зростають набагато швидше, ніж в

Україні, що опосередковано вказує на неефективність впроваджених у нашій країні реформ, або відсутність будь-якого поліпшення у сферах, дотичних до людського капіталу.

Серед європейських країн середня очікувана тривалість життя в Україні є однією із найнижчих і сягає майже 72 роки. Довше ніж на три роки живуть у Болгарії (75,2 роки), Латвії (75,5 роки) та Румунії (75,7) [10, с. 182–183]. Не дивлячись на те, що середня очікувана тривалість життя збільшується, за останні 10 років вона зросла лише на 1,6 роки і, за нашими прогнозами, у найближчі 5 років залишиться майже незмінною (рис. 2). Прогнозуємо також, що тривалість життя для обох статей буде на рівні 71, 98 років у 2027 році, і на це вплине підвищена смертність від пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення на територію України. Разом із тим, буде продовжуватись розрив у середній тривалості життя між жінками та чоловіками. Чоловіки і далі житимуть на 10 років менше за жінок. І варто зазначити, що тривалість життя українських чоловіків буде нижчою за європейських більше ніж на 5-15 років, а жінок – на 2-10 років.



**Рисунок 2 - Середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні [11]**

Низьку середню тривалість життя українців можна пов'язати із дочасною смертністю у молодому та середньому віці через набуті хвороби та хвороби, які можна було попередити, якістю життя (ставлення до свого здоров'я, якість харчування, баланс між роботою та відпочинком, стан екології в регіонах), низькою доступністю до отримання медичної допомоги та низьким рівнем профілактичного медичного обстеження. У той час, як в європейських країнах високі показники тривалості життя досягаються за рахунок значних інвестицій в охорону здоров'я та створення потужної медичної системи (медичне страхування населення, надання якісних послуг, баланс між роботою та відпочинком, ведення здорового способу життя). Також, не менш важливий вплив на скорочення тривалості життя накладає повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, яке забрало тисячі життів дітей та дорослих.

Згідно із статтею 49 Конституції України, населення має право на безоплатну медичну допомогу у державних і комунальних закладах охорони здоров'я [12]. Та фактично більшість медичних послуг потребують значного фінансового вкладення з боку громадян: оплати необхідного медичного обстеження, купівлі ліків та необхідного медичного приладдя. За даними Державної статистичної служби у 2020 році 98,5% усіх

опитаних домогосподарств зверталися за медичною допомогою, із них 19,2 % не змогли фінансово задовольнити потреби (рис. 3) [13]. У 2019 році 24,4 % населення не змогли отримати медичну допомогу, а у 2017 році – рекордні 29,7% населення. Як бачимо, неспроможність людей отримати медичну допомогу в повному обсязі коливається із року в рік та залишається на відносно високому рівні. На нашу думку, повномасштабне вторгнення тільки поглибить цю проблему, оскільки деякі постраждали тривалого дороговартісного лікування, купівлю медичного обладнання (візки, протези, тощо).



**Рисунок 3 - Розподіл домогосподарств за рівнем доступності медичної допомоги, можливості придбання ліків та медичного приладдя в Україні [14]**

У середньому, за останні 10 років близько 22,2% тих, хто потребував медичної допомоги, не змогли її отримати. Як зазначали респонденти, основною складністю отримання медичної послуги є не довгі черги та очікування, а занадто висока вартість самих медичних послуг і лікування загалом, а з початком повномасштабного вторгнення ситуація лише загострилася [15, с. 23]. Так, населення на окупованих територіях не мають вільного доступу до ліків через відсутність безпечних логістичних сполучень та коридорів, а інша частина населення позбавлена цієї можливості через зростання цін та втрату доходів.

За результатами загальнонаціонального дослідження «Індекс здоров'я. Україна» [16], щороку зменшується частка осіб, які здавали аналізи та проходили діагностику, а кількість осіб, що сплачують за лабораторно-діагностичні послуги, залишається майже незмінною. Водночас, значно збільшилися розміри сплати за ці послуги. Так, за лабораторні послуги у 2016 році українці в середньому сплатили від 182,53 грн до 471,52 грн у 2019 році, за діагностичні послуги в середньому сплатили від 273,85 грн у 2016 році до 620,29 грн у 2019 році [17, с. 38]. Середній розмір витрат при госпіталізації становив: за аналізи від 350 грн у 2017 році до 559 грн у 2019 році, середній платіж за діагностику – від 420 грн у 2017 році до 827 грн у 2019 році [17, с. 59]. За нашими підрахунками, витрати на лікування сягають близько 10-20% середнього бюджету домогосподарств, що є значним фінансовим навантаженням, тому

у 2019 році 44,0% платників вимушені були позичати гроші на амбулаторне лікування, а 59,6% платників – на госпіталізацію [17, с. 34]. Низький рівень можливості людей інвестувати у своє здоров'я можна пов'язати із збіднінням населення, адже більша частка українців, що не змогли отримати медичні послуги, має доходи не вище 6000 грн на місяць. Відповідно, в подальшому це призведе до погіршення здоров'я населення, скорочення життя, зниження рівня людського капіталу.

Не дивлячись на високий відсоток тих, хто не може отримати медичну допомогу, 43,1% українців все ж таки оцінили свій стан здоров'я як дуже добрий та добрий, 45,1% – як задовільний і 11,8% – як поганий, тоді як середні показники по країнах ЄС 27 становлять 69,4%, 22,1% та 6,8% відповідно (табл. 1). Варто зазначити, що загалом в європейських країнах спостерігається тенденція до збільшення частки населення, що оцінює власне здоров'я як дуже добре та добре за рахунок зменшення частки осіб, які вважають власне здоров'я задовільним та поганим. Натомість, в Україні ситуація залишається майже незмінною. Разом із тим, 45% населення України віком від 16 років і старше, повідомили, що мають хронічні захворювання або проблеми зі здоров'ям, у той час як середні показники країн ЄС сягають 35,2% (табл. 1). Такі низькі суб'єктивні оцінки власного здоров'я українцями підтверджують відставання від європейських країн за наступними параметрами: ефективність та якість медичної реформи, поширеність захворюваності та смертності, особливо від хвороб, які можна було попередити. Також, самооцінка власного здоров'я тісно корелює із загальним доходом домогосподарств.

Таблиця 1

**Частка осіб у віці 16 років і старше, які оцінили стан свого здоров'я та повідомили, що мають хронічні захворювання або проблеми зі здоров'ям в Україні та країнах ЄС 27, % [14], [18]**

Країни	Стан здоров'я	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ЄС 27	Дуже добре або добре	67,2	66,7	67,4	68,9	68,5	68,5	69,4
	Задовільне	22,9	23,6	23,8	22,6	23	22,9	22,1
	Погане	8	7,9	7,2	6,9	6,9	7	6,8
	Частка осіб, які повідомили про хронічні захворювання або проблеми зі здоров'ям	33,3	35,5	35,3	36,5	36,1	35,8	35,2
Україна	Дуже добре або добре	43,9	43,3	42,4	42,7	42,1	42,9	43,1
	Задовільне	44,7	45	45,1	45,3	45,8	44,8	45,1
	Погане	11,4	11,7	12,5	12	12,1	12,3	11,8
	Частка осіб, які повідомили про хронічні захворювання або проблеми зі здоров'ям	40	41,8	43,5	43,8	45,2	44,3	45,4

Також варто звернути увагу на різницю в стані здоров'я між міським та сільським населенням в Україні, оскільки між ними наявна певна відмінність у поглядах на власне здоров'я. Значно гірше оцінюють стан здоров'я жителі сільської місцевості: 47,5% – добре, 41,3% – задовільне, 11,2% погане, у той час, як жителі міст – 51,9%, 38,9%, 9,2% [13, с. 16]. Це і не дивно, оскільки сільські мешканці постійно зіштовхуються зі складністю отримання медичних послуг: через погані дороги медична допомога приїжджає із запізненням, або взагалі не має змоги добратися; не має можливості отримання першої медичної допомоги та провести базове медичне дослідження; відсутність або рідкість маршрутного транспорту, яким можна дібратися до найближчої лікарні; значне розшарування міського та сільського населення за доходами (сільські мешканці мають нижчі доходи, тому менше інвестують у своє здоров'я).

Отже, через несприятливе соціально-економічне становище населення та наявність плати за такі базові медичні послуги, як аналізи та діагностика, ми спостерігаємо часткову неспроможність населення здійснювати індивідуальні інвестиції у власне здоров'я та, за потреби, сплатити за лікування при госпіталізації. Через високу плату за первинні дослідження населення України не займається попередженням хвороб. Соціологічні дослідження, проведені Державною службою статистики та у рамках дослідження «Індекс здоров'я. Україна», засвідчують часткове порушення Закону «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії». В подальшому низька спроможність населення в отриманні базових медичних послуг може призвести до ще більшого зростання кількості хворого населення, або збільшення частки населення із хронічними захворюваннями, що приведе до зниження якості людського капіталу.

Окрім індивідуальних інвестицій у власне здоров'я, також важливе державне фінансування охорони здоров'я. Згідно із Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», обсяг державного бюджету України, що спрямований на реалізацію медичних гарантій, повинен сягати не менше 5% ВВП [19], а за рекомендаціями Всесвітньої організації здоров'я – менше 7% від ВВП. Видатки країни на охорону здоров'я з кожним роком поступово зростають, але відсоток видатків від ВВП так і залишається низьким у порівнянні з іншими європейськими країнами. В середньому країни ЄС інвестують в охорону здоров'я близько 8,0% ВВП [20, с. 33], у той час як Україна інвестує лише 4,7%. Більшість цих видатків спрямована на виплату заробітних плат медичним працівникам і зовсім мала частина видатків – на задоволення потреб даної сфери [21]. Загалом, щоб українська охорона здоров'я змогла ефективно функціонувати, нарощувати свій потенціал та хоч якось наблизитись до європейської якості, необхідно інвестувати як мінімум 8% ВВП. Це допоможе оновити та забезпечити лікарні необхідним технічним обладнанням, покрити витрати на гарантовані державою базові медичні послуги.



**Рисунок 4 - Видатки зведеного бюджету України на охорону здоров'я**

Важливим також є забезпечення людського капіталу якісними медичними працівниками та необхідною кількістю закладів охорони здоров'я. За останні 10 років ми спостерігаємо стрімке зниження кількості лікарняних закладів. Це цілком логічно, оскільки зі зменшенням кількості населення зменшується й кількість лікарняних закладів. Водночас скорочується кількість медичного персоналу (табл. 2), що призводить до посилення нестачі лікарів та збільшення навантаження на них. Особливо

це відчувається під час війни, оскільки медичні працівники повинні працювати в надскладних умовах та з великою кількістю як фізично, так і психологічно постраждалих осіб. Сучасний стан кадрового забезпечення охорони здоров'я можна охарактеризувати наступним чином: зменшення кількості лікарів, неконтрольовані процеси міграції медичного персоналу до інших країн, дисбаланс кадрів між містом та селом, зниження престижності даної професії, зменшення кількості вступників на медичні спеціальності тощо [22, с. 21].

Таблиця 2

**Мережа і кадри закладів охорони здоров'я в Україні [23]**

	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Всього лікарняних закладів	2763	1793	1775	1743	1714	1671	1640	1578
Усього лікарів	224876	185945	186234	186776	186178	185675	184713	179602
Забезпеченість на 10 тис. населення	49,3	43,5	43,7	44,0	44,1	44,2	44,3	43,4
Кількість середнього медичного персоналу (всього)	466816	378880	371736	366756	360416	345364	330322	308758
Забезпеченість на 10 тис. населення	102,4	88,6	87,3	86,5	85,4	82,3	79,2	74,5

Для виправлення катастрофічної ситуації в сфері охорони здоров'я, Урядом країни була проголошена нова медична реформа, яка була спрямована на збільшення доступності медицини для населення і мала впроваджуватися у декілька етапів. У 2019 році Урядом також було запроваджено реформу розвитку людського капіталу, у рамках якої передбачається й реформування медичної сфери [3]. Мета медичної реформи полягає у забезпеченні рівного доступу до якісних медичних послуг через створення пацієнт-орієнтованої системи. Її основні напрямки зосереджені на формуванні ефективної медичної системи, яка б відповідала потребам населення, покращенню громадського здоров'я та оптимізації системи соціальної підтримки населення (впровадження системи доступних ліків та якісних медичних засобів). Реформою передбачено реформування фінансового забезпечення охорони здоров'я, ефективне функціонування та рівний доступ до гарантованого державою пакету медичної допомоги, забезпечення оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій у щоденну медичну практику [24].

За цей час вже є певні позитивні зрушення в сфері охорони здоров'я. Так, з 2017 року ми спостерігаємо постійне збільшення заробітної плати медичних працівників, яка поступово наближується до середньої заробітної плати за усіма видами економічної діяльності. Загалом, це допоможе частково зменшити еміграцію медичного персоналу, поступово підвищить престижність даної професії та задоволеність заробітною платою.

Окрім таких відчутних позитивних моментів, як поступове збільшення заробітної плати працівників закладів охорони здоров'я та збільшення видатків на охорону здоров'я, не менш важливим залишається задоволеність населення цією реформою. Згідно результатів загальнонаціонального дослідження «Індекс здоров'я Україна» за 2019 рік, ми спостерігаємо поступові покращення якості медичної допомоги, яка надається сімейним лікарем або дільничним терапевтом чи педіатром.





**Рисунок 5 - Середньомісячна заробітна плата у сфері охорони здоров'я у 2010-2021 роках, грн.**

Так, у 2019 році 14,3% опитаних зазначили, що відбулись покращення проти 7,4% у 2017 році, 16% зазначили про погіршення проти 20,5% у 2017 році і 69,7% у 2019 році зазначили про відсутність змін до 72,2% у 2017 році [17, с. 94]. До основних покращень можна віднести покращення ставлення до пацієнтів (73,3%), умови, в яких надається медична допомога (27,3%) та ефективність лікування; разом із тим, досить висока частка населення вказує на погіршення ефективності лікування (55,7%), професіоналізм лікарів (46,8%) та ставлення до пацієнтів (35,1%) [17, с. 94].

Це дослідження показує поступове покращення в медичній сфері. Переважно населення задоволено всіма складовими системи охорони здоров'я. Проте це покращення відбувається дуже повільно, тож з боку держави необхідно залучати більше інвестицій у медичну сферу, постійно моніторити ефективність та результати запроваджених реформ для своєчасного внесення змін і корегування.

**Висновки.** Стан здоров'я населення відіграє одну із визначальних ролей у розвитку людського капіталу та підтримки його продуктивності. Охорона здоров'я є однією із важливих сфер для формування, накопичення та розвитку людського капіталу. Зараз українська система охорони здоров'я знаходиться у критичному стані, що підтверджують результати міжнародних індексів (індекс людського капіталу, індекс людського розвитку, індекс конкурентоспроможності), низька середня очікувана тривалість життя, високий відсоток населення, що не може отримати медичну допомогу у повному обсязі, та низька самооцінка власного здоров'я. Передусім від слабкої медичної системи потерпають домогосподарства із низьким рівнем доходу, який не перевищує 6000 грн. Як показують проведені соціологічні дослідження, для України є характерним наявність великої частки осіб, які за потреби не можуть отримати медичну допомогу та вимушені позичати кошти на лікування.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України тільки погіршило цю ситуацію. Більшість людей, які знаходяться на окупованих територіях не можуть отримати належну медичну допомогу, не мають вільного доступу до ліків. Зруйновані лікарні стануть додатковим фінансовим навантаженням на державний та місцевий бюджети, а населенню прийдеся шукати нові заклади з метою отримання медичної допомоги. Усі ці фактори негативно впливають на розвиток людського капіталу, доступність до медичної системи та стан здоров'я населення загалом. Тому населення потребує впровадження ефективної медичної реформи, яка би покривала витрати на забезпечення державних гарантій та створення доступного медичного страхування.

Проведена урядом медична реформа поступово дає позитивні результати, про що свідчать зростання кількості населення, задоволеного медичною реформою, збільшення

видатків на охорону здоров'я, поступове зростання заробітної плати медичних працівників. Однак, сфера охорони здоров'я все ще потерпає від недостатньої кількості інвестицій, які майже в два рази менші від середніх видатків європейських країн, а доступ до медичної допомоги залишається все ще нерівним.

Подальші дослідження у цьому напрямку будуть спрямовані на поглиблене вивчення видатків та інвестицій (державних, місцевих та іноземних) в охорону здоров'я. Також набуло актуальності питання функціонування медичної системи та її впливу на розвиток людського капіталу у воєнні часи.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The World Bank. Проект развития человеческого капитала. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30498/33324RU.pdf?sequence=13&isAllowed=y>.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/1818907?origin=JSTOR-pdf>.
3. Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. <http://www.jstor.org/stable/1829103>.
4. Shastry, G. K., & Weil, D. N. (2003). How Much of Cross-Country Income Variation is Explained by Health? *Journal of the European Economic Association*, 1(2–3), 387–396. <https://doi.org/10.1162/154247603322391026>.
5. Гізело, О. І. (2015). Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятість населення*, 1, 11–14.
6. Терещенко, Д. А. (2019). Підходи до оцінки рівня розвитку людського капіталу в Україні. *States and Regions. Series: Public Administration*, 3(67), 127–134. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-23>.
7. Жуковська, А. Ю. (2010). Умови формування та розвитку людського капіталу як фактор конкурентоспроможності національних економік. 1(3), 107–117.
8. Грішнова, О. А., Дорош, О. В., & Шурпа, С. Я. (2015). *Інвестування в людський капітал у системі чинників за - безпечення гідної праці* (О. А. Грішнова (ed)). КНЕУ. <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf>.
9. United Nations Development Programme. (2020). *Human development index database*. <https://hdr.undp.org/en/content/download-data>.
10. Державна служба статистики України. (2021a). *Населення України 2020*.
11. Державна служба статистики України. (n.d.-a). *Народжуваність, смертність та середня очікувана тривалість життя*. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/m&w/arh\\_nsotj\\_nas.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/m&w/arh_nsotj_nas.htm).
12. Верховна Рада України. (n.d.-b). *Конституція України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
13. Державна служба статистики України. (2021b). *Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги у 2020 році*. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/03/zb\\_snsz\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/03/zb_snsz_20.pdf).
14. Державна служба статистики України. (n.d.-b). *Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги*. [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/17/Arch\\_snsz\\_zb.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_snsz_zb.htm).
15. Zasorina, H. (2022). Threats to human capital development during the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. *Праці XXII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»*, 2, 21–23.

16. *Індекс здоров'я. Україна.* (n.d.). <http://health-index.com.ua/>.
17. *Індекс здоров'я. Україна – 2019: Результати загальнонаціонального дослідження.* (2020)
18. Eurostat. (n.d.). *Share of people with good or very good perceived health.* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
19. Верховна Рада України. (n.d.-a). *Закон України Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19?lang=uk#Text>.
20. European External Action Service. (n.d.). *Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я: уроки для України.* [https://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/virtual\\_library/14\\_reviewbook\\_uk.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/virtual_library/14_reviewbook_uk.pdf).
21. Карпенко, А. В. (2011). Інвестиції у людський капітал в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 3(15), 72–80.
22. Волосовець, О. П., Заболотько, В. М., & Волосовець, А. О. (2020). Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*, 1(84), 20–26. <https://doi.org/10.32471/umv.2709-6432.84.57>.
23. Центр медичної статистики МОЗ України. (n.d.). *Статистичні дані.* <http://medstat.gov.ua/ukr/statdan.html>.
24. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. (n.d.). *Розвиток людського капіталу.* <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>.

#### REFERENCES

1. The World Bank. *Proekt razvytyia chelovecheskoho kapytala.* <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30498/33324RU.pdf?sequence=13&isAllowed=y>.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/1818907?origin=JSTOR-pdf>.
3. Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. <http://www.jstor.org/stable/1829103>.
4. Shastri, G. K., & Weil, D. N. (2003). How Much of Cross-Country Income Variation is Explained by Health? *Journal of the European Economic Association*, 1(2–3), 387–396. <https://doi.org/10.1162/154247603322391026>.
5. Hizelo, O. I. (2015). *Investytsii v liudskyi kapital yak umova sotsialnoho rozvytku Ukrainy.* *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia*, 1, 11–14.
6. Tereshchenko, D. A. (2019). *Pidkhody do otsinky rivnia rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini.* *States and Regions. Series: Public Administration*, 3(67), 127–134. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-23>.
7. Zhukovska, A. Yu. (2010). *Umovy formuvannia ta rozvytku liudskoho kapitalu yak faktor konkurentospromozhnosti natsionalnykh ekonomik.* 1(3), 107–117.
8. Hrishnova, O. A., Dorosh, O. V., & Shurpa, S. Ya. (2015). *Investuvannia v liudskyi kapital u systemi chynnykiv za - bezpechennia hidnoi pratsi* (O. A. Hrishnova (ed)). KNEU. <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf>.
9. United Nations Development Programme. (2020). *Human development index database.* <https://hdr.undp.org/en/content/download-data>
10. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.* (2021a). *Naselennia Ukrainy 2020.*
11. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.* (n.d.-a). *Narodzhuvanist, smertnist ta serednia*

- ochikuvana tryvalist zhyttia.  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/m&w/arh\\_nsotj\\_nas.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/m&w/arh_nsotj_nas.htm).
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (n.d.-b). Konsytsiia Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вп#Text>.
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2021b). Samootsinka naselenniam stanu zdorovia ta rivnia dostupnosti okremykh vydiv medychnoi dopomohy u 2020 rotsi. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/03/zb\\_snsz\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/03/zb_snsz_20.pdf).
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.-b). Samootsinka naselenniam stanu zdorovia ta rivnia dostupnosti okremykh vydiv medychnoi dopomohy. [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/17/Arch\\_snsz\\_zb.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_snsz_zb.htm).
15. Zasorina, H. (2022). Threats to human capital development during the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. Pratsi KhXII Vseukrainskoi naukovoï konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh «Problemy rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system v natsionalnii ta hlobalnii ekonomitsi», 2, 21–23.
16. Indeks zdorovia. Ukraina. (n.d.). <http://health-index.com.ua/>.
17. Indeks zdorovia. Ukraina – 2019: Rezultaty zahalnonatsionalnogo doslidzhennia. (2020).
18. Eurostat. (n.d.). Share of people with good or very good perceived health. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
19. Verkhovna Rada Ukrainy. (n.d.-a). Zakon Ukrainy Pro derzhavni finansovi harantii medychnogo obsluhovuvannia naselennia. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19?lang=uk#Text>.
20. European External Action Service. (n.d.). Dosvid krain Yevropy u finansuvanni haluzi okhorony zdorovia: uroky dlia Ukrainy. [https://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/virtual\\_library/14\\_reviewbook\\_uk.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/virtual_library/14_reviewbook_uk.pdf).
21. Karpenko, A. V. (2011). Investytsii u liudskyi kapital v Ukraini. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), 3(15), 72–80.
22. Volosovets, O. P., Zabolotko, V. M., & Volosovets, A. O. (2020). Kadrove zabezpechennia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini ta sviti: suchasni vyklyky. Ukrainski medychni visti, 1(84), 20–26. <https://doi.org/10.32471/umv.2709-6432.84.57>.
23. Tsentr medychnoi statystyky MOZ Ukrainy. (n.d.). Statystychni dani. <http://medstat.gov.ua/ukr/statdan.html>.
24. Ofitsiyni sait Kabinetu Ministriv Ukrainy. (n.d.). Rozvytok liudskoho kapitalu. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>.

**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.18**

УДК 330.341

JEL: O10, O39, R10

**Новицька М.В.,**

здобувач ступеня доктора філософії,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: 0000-0002-8187-8274

e-mail: official5520@gmail.com

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНУ «ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА»**

*Виділені досягнення цифровізації мають стати новим джерелом інноваційного розвитку українських суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності, оскільки ці досягнення призводять до цифрової трансформації базових елементів бізнес-моделей і процесів. А саме: відбувається заміна каналів та способів взаємодії з клієнтом (постачальником, партнером) на цифрові, з'являються нові джерела збору та накопичення даних (інтернет речей, мобільні обчислювальні пристрої), обсяги інформації та даних зростають експоненційно.*

*До досягнень цифровізації суспільства слід віднести такі: глибоке проникнення ІТ у соціально-економічні сфери, створення умов постійної генерації потоку цифрових даних та її обробки, готовність громадян до використання цифрових технологій, державну політику сфері ІТ. Активне використання громадянами ІТ у ділових та особистих комунікаціях дозволяє збирати дані (цифрові сліди) про їхню активність, взаємодії з мобільними додатками, веб-сервісами, місце та час взаємодій. Зростає популярність нових каналів для спілкування суб'єктів господарювання з клієнтами і партнерами, наприклад, через месенджери. Внаслідок прискорення інформаційних потоків багаторазово зростає обсяг науково-технічних та соціально-економічних інформаційних ресурсів, що становлять цінність для інноваційної діяльності. Інтенсивний розвиток ІТ-інфраструктури призводить до зростання доступних в економіці обчислювальних потужностей, які можуть бути одночасно задіяні при обробці та передачі зростаючого обсягу інформації. Важливим у розвитку цифрової економіки країни є створення нормативно-правового забезпечення у сфері використання ІТ та інформації.*

*В роботі представлено аналіз аналіз теоретичних та методологічних положень формування поняття «цифрова економіка» у контексті сучасних трендів на цифровізацію суспільного життя та виведено власне визначення понять «цифровізація» та «цифрова економіка».*

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова економіка, інноваційні процеси, діджиталізація, цифрова трансформація.

Табл. – 1. Літ. – 14.



Novytskaya M.,

Postgraduate,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi

ORCID: 0000-0002-8187-8274

e-mail: official5520@gmail.com

## COMPARATIVE ANALYSIS OF DEFINITIONS OF THE TERM «DIGITAL ECONOMY»

*The highlighted achievements of digitization should become a new source of innovative development of Ukrainian business entities of all types of economic activity, as these achievements lead to the digital transformation of the basic elements of business models and processes. Namely: channels and methods of interaction with the client (supplier, partner) are replaced by digital ones, new sources of data collection and accumulation (Internet of Things, mobile computing devices) appear, volumes of information and data grow exponentially.*

*Among the achievements of digitalization of society should be attributed the following: deep penetration of IT into socio-economic spheres, creation of conditions for constant generation of digital data flow and its processing, readiness of citizens to use digital technologies, state policy in the field of IT. Active use of IT by citizens in business and personal communications allows collecting data (digital footprints) about their activity, interactions with mobile applications, web services, place and time of interactions. The popularity of new channels for business entities to communicate with clients and partners, for example, through messengers, is growing. As a result of the acceleration of information flows, the volume of scientific, technical and socio-economic information resources, which constitute value for innovative activity, increases many times. The intensive development of the IT infrastructure leads to the growth of computing power available in the economy, which can be simultaneously used in the processing and transmission of a growing amount of information. Important in the development of the country's digital economy is the creation of legal support in the field of IT and information use.*

*The work presents an analysis of the theoretical and methodological provisions of the formation of the concept of «digital economy» in the context of modern trends in the digitalization of social life, and the actual definition of the concepts of «digitalization» and «digital economy» is derived.*

**Keywords:** digitization, digital economy, innovation processes, digitization, digital transformation.

Tab. – 1. Ref. – 14.

**Постановка проблеми.** Прискорений науково-технічний прогрес призводить до появи та швидкого поширення нових інформаційних технологій у суспільстві – так званої цифровізації суспільства. Економічні системи багатьох країн знаходяться у пошуку ефективних шляхів використання досягнень цифровізації суспільства для економічного зростання. Однією із стратегічних цілей України є розвиток цифрової економіки, що характеризується зростанням економічної ефективності господарської діяльності суб'єктів за рахунок використання досягнень цифровізації суспільства. Завдяки державній політиці було досягнуто значного прогресу в галузі побудови інформаційного суспільства та електронного уряду. Державна програма має на меті отримання соціальних ефектів за рахунок інформаційно-технологічного розвитку, а мета Національної програми – зростання економіки.



**Аналіз останніх досліджень.** Актуальність та значимість проблеми розвитку цифрової економіки визначає її центральне місце у дослідженнях українських та зарубіжних науковців.

Цифрова економіка як стратегічна мета інноваційних процесів в економічних системах розкривається у наукових працях таких учених як: Верескун М., Колосок В., Гаврилюк О., Проданова Л., Якушев О., Карплюк С., Личковська М., Петренко Н., Струтинська І., Тульчинська С. та інші.

Вчені, які виділили цифровий етап у соціально-економічному розвитку, – Тапскотт Д., Кайдзюн Г., Йоль М., Еспінос А. – формулюють теоретичні положення цифрової економіки. У їхніх роботах показано низку технологічних і соціальних факторів, що призвели до формування масштабного явища цифрової економіки в суспільстві, що розглядається з різних позицій.

**Мета роботи.** Дослідження та порівняльний аналіз теоретичних та методологічних положень формування поняття «цифрова економіка» у контексті сучасних трендів на цифровізацію суспільного життя.

**Виклад основного матеріалу.** Нині цифрові технології є одним із головних двигунів зростання та технологічного розвитку світової економіки. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів світової економіки, створенню нових можливостей для бізнесу у плані підключення до цифрових глобальних ланцюжків створення вартості, появі нових ринків та ніш, прискореному виведенню нових цифрових товарів на світовий ринок. Процес цифровізації не відбувається одночасно в різних країнах світу, у зв'язку з чим спостерігається певний розрив у ступені цифровізації національних економік, що породжує цифрову нерівність і, як наслідок, посилення залежності країн від розвинених країн. Політика, правові норми, традиції та культура, досягнутий рівень економічного розвитку, рівень освіти та власної технологічної бази, а також багато інших факторів відіграють істотну роль у процесі цифрової трансформації економіки тієї чи іншої країни.

У табл. 1 наведено порівняння зміни рейтингових позицій світових країн-лідерів за рівнями глобальної та цифрової конкурентоспроможності суспільства та України.

Таблиця 1

**Динамічна зміна в рейтингових позиціях країн  
за індексами глобальної та цифрової конкурентоспроможності**

Країна	Рейтинг за GCI, 2020 р.	Рейтинг за GCI, 2021 р.	Зміна рейтингу	Цифровий рейтинг за WDCI, 2020 р.	Цифровий рейтинг за WDCI, 2021 р.	Зміна рейтингу
Швейцарія	3	1	+2	6	6	0
Швеція	6	2	+4	4	3	+1
Данія	2	3	-1	3	4	-1
Нідерланди	4	4	0	7	7	0
Сінгапур	1	5	-4	2	5	-3
Норвегія	7	6	+1	9	9	0
Гонконг	5	7	-2	5	2	+3
Тайвань, Китай	11	8	+3	11	8	+3
ОАЕ	9	9	0	14	10	+4
США	10	10	0	1	1	0
Україна	55	54	+1	58	54	+4

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Нажаль, Україна продовжує займати найнижчі позиції і входить до переліку 10 найгірших країн світу за цифровим рейтингом (54 місце із 64 країн в цифровому рейтингу 2021 р.).

Проаналізуємо визначення термінології цифрової економіки, що існують в сучасній науковій літературі.

Термін «цифрова економіка» був введений ще у 1995 р. Доном Тапскоттом. У розумінні вченого це діяльність, в якій ключову роль відіграють цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо). Тобто, цифрова економіка – це тип економіки, що характеризується активним впровадженням та практичним використанням цифрових технологій збору, зберігання, обробки, перетворення та передачі інформації у всіх сферах людської діяльності. Цифрова економіка належить до широкого спектра економічної діяльності, що використовує оцифровану інформацію та знання як ключові фактори виробництва. Вона не є окремим сектором ВВП, а пронизує всі сектори економіки, створюючи нові сегменти та навіть галузі. Це стимулює трансформацію традиційної економіки в таку, яка створює ресурси, а не споживає їх [12].

«Цифрова економіка», «digital-економіка», «економіка на вимогу», «GAFAноміка» – це поняття, що описують сьгоднішні тренди розвитку економіко-інформаційних відносин. Загалом усі ці терміни описують тип економіки, в якій основним засобом виробництва є числові та текстові дані. На практиці цифрова економіка – це перш за все економіка, орієнтована на споживача (економіка попиту), тобто здатність держави надавати різні види послуг. Зокрема, громадяни можуть отримати інформацію, запити, повідомлення, відповіді на запити, електронні платежі тощо, не виходячи з дому. Крім того, це інтернет-магазини, інтернет-банкінг, месенджери та інші соціальні мережі для миттєвих замовлень, маркет необмеженого вибору товарів і послуг. Цифровізація економіки відбувається через цифрові інновації у сферах суспільного життя, таких як освіта, медицина, державне управління та прямий бізнес [3].

Цифровізація – це наповнення реального світу електронними та цифровими пристроями, інструментами та системами, створення електронного комунікаційного обміну між ними, що фактично створює нерозривну взаємодію між віртуальним і фізичним, тобто створює кіберфізичний простір. Головною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформації існуючих і створення нових секторів економіки, а також перетворення сфер життя на нові, більш ефективні та сучасні. Такого зростання можна досягти шляхом інтеграції ідей, заходів, ініціатив та програм, пов'язаних із цифровізацією, у, наприклад, національні, регіональні та галузеві стратегії та програми розвитку нашої країни. Цифровізація це механізм росту економіки за допомогою технологічних можливостей, які позитивно впливають на ефективність, результативність, вартість і якість економічної, державної та приватної діяльності [11].

Цифрова трансформація – це перехід до нового способу ведення бізнесу через стратегічне партнерство всіх зацікавлених сторін, одночасну розробку програмного забезпечення, впровадження цифрових технологій та цифрових послуг на основі цифрової трансформації та оцінки рівня цифрових технологій підприємства [7].

Цифровізація – це запровадження цифрових технологій у всі аспекти життя: від звичайного спілкування до промислового виробництва, від предметів побуту до дитячих іграшок та одягу. Це переведення біологічної та фізичної систем у кібербіологічну та кіберфізичну (поєднання фізичної та обчислювальної складових). Перенесення діяльності з реального світу у віртуальний (онлайн) світ [8].

Цифрова економіка (англ. Digitaleconomy) – економіка, заснована на цифрових комп'ютерних технологіях. А також під цифровою економікою іноді розуміють

інтернет-економіку або веб-економіку. «Цифрова економіка» все більше поєднується з традиційною економікою, ускладнюючи чітке розмежування. Цифрова економіка стосується виробництва, продажу та постачання продукції через комп'ютерні мережі [5].

Сьогодні термін «цифровізація» використовується для опису змін, які виходять за рамки простої заміни аналогових або фізичних ресурсів цифровими. Наприклад, він не тільки перетворює книги в електронний ресурс, але й надає інтерактивні та мультимедійні ресурси в цілому. Отже, процес уже може стати онлайн-діалогом між різними сторонами освітнього процесу. Цифровізація – це свого роду зміна парадигми в тому, як ми думаємо, як ми працюємо, як ми взаємодіємо з навколишнім середовищем і один з одним, де технологія є інструментом, а не метою. Якщо говорити простіше, то цифровізація спрощує навчальний процес, робить його гнучким до сучасних реалій, а отже, сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців [4].

Під цифровою економікою розуміють вид економіки, в якій основними факторами та інструментами виробництва є цифрові дані і мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсів, що дозволяє значно підвищити ефективність операційної продуктивності і вартість отриманих продуктів і послуг. Цифровізація – це наповнення фізичного світу електронними та цифровими пристроями, інструментами та системами, а також створення електронної комунікаційної взаємодії між ними [13].

Цифрова економіка – це економіка, яка розвивається на основі цифрових комп'ютерних технологій, інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), проте, на відміну від інформатизації, цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а докорінно змінює галузі та бізнес-процеси, засновані на Інтернеті та нових технологіях цифрові технології [9].

З точки зору науки цифровізація – це процес розвитку економіки, суспільства, промисловості, техніко-технічних, організаційних, управлінських та інших суспільних відносин, зміна орієнтації об'єктивних цілей внаслідок розвитку інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій. Для більшості професіоналів і підприємців цифровізація – це спосіб змінити загальну бізнес-модель підприємницької діяльності з метою досягнення нових і вдосконалених функцій роботи для отримання конкурентної переваги, створення додаткової вартості та підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів. Органи державної влади, а саме Кабінет Міністрів України, трактують цифровізацію як фізичне насичення суспільства електронними та цифровими пристроями для прискореного обміну інформацією між людьми, що може поступово стирати межі між віртуальним і фізичним світами. Суспільство розглядає цифровізацію як новий стандарт національного розвитку, заснований на щоденному використанні та широкому застосуванні цифрових технологій, що забезпечить ефективність обміну даними та швидкість доступу до інформаційних баз знань. Аналіз наукової літератури показує, що специфіка визначення категорії «цифровізація» безпосередньо залежить від суб'єкта визначення, який є неоднозначним у трактуванні досліджуваного поняття та підкреслює суперечливість деяких пунктів твердження [10].

Цифрова економіка – це динамічна та інноваційна економіка, основою якої є інновації та інформаційно-комунікаційні технології, які активно впроваджуються у всі форми економічної діяльності та суспільного життя, що може підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих підприємств, економічного та соціального життя. рівень життя населення [6].

Таким чином, проаналізувавши різні визначення терміну «цифрова економіка», можемо зробити висновок, що загалом під «цифровізацією» розуміється процес

переносу у цифрове середовище функцій і бізнес-процесів, що раніше виконувалися людьми та організаціями, який передбачає впровадження інформаційних технологій у кожний окремих аспект діяльності. Відповідно до цього, цифрова трансформація (Digital Transformation) – це докорінні й усеосяжні зміни у виробничих і управлінських процесах, пов'язані з тотальною заміною аналогових систем цифровими, а також широким застосуванням цифрових технологій, які охоплюють не лише виробничу і управлінську діяльність, а й призводять до змін в організаційній структурі і бізнес-моделях виробничих компаній. Тобто для збереження конкурентоспроможності підприємства мають як найшвидше переводити свої виробничі, управлінські і бізнес-процеси у цифровий формат.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верескун М. В., Колосок В. М., Колосок Е. В. Вплив цифрової трансформації на управління промисловими підприємствами. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №30. С. 11-16.
2. Гаврилюк О., Якушев О., Проданова Л., Якушева О., Козловская С. Цифровой банкинг и электронная коммерция в контексте цифровизации управления бизнесом. *Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики*. 2021. №5 (40). С. 4-15.
3. Жекало Г. І. Цифрова економіка: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №26. С.56-60.
4. Карплюк С. О. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. *Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку*. Матеріали методологічного семінару НАПН України. 4 квітня 2019 р. К, 2019. С. 191.
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. №6. С. 105-112.
6. Личковська М. Р., Меджидова В. О. Цифровізація економіки: нові можливості та проблеми підвищення інноваційної спрямованості праці і професійної мобільності. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №27. С. 93-98.
7. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. №4. Т. 3. С. 77-87.
8. Петренко Н. О., Машковська Л.В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. №2. С. 112-119.
9. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ. Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с.
10. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. №11. С. 61-65.
11. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №48. С.91-96.
12. Тульчинська С.О., Корзун Л.С. Цифровізація як засіб трансформації економіки України. *Збірник наукових праць «Актуальні проблеми державного управління»*. 2021. № 83. Т. 2. С.52-59.
13. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>.
14. Расвнева О. В., Аксьонова И. В., Бровко О. И. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 4 (50). С. 56-66.

## REFERENCES

1. Vereskun, M.V., Kolosok, V.M., Kolosok, E.V. (2021). Vplyv cyfrovoy transformacii na upravlinnja promyslovymy pidpryjemstvamy [The influence of digital transformation on the management of industrial enterprises]. *Entrepreneurship and trade*, 30, 11-16.
2. Gavrilyuk, O., Yakushev, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Kozlovskaya, S. (2021). Cyfrovij bankyng y elektronnaia kommercyja v kontekste cyfrovizacii upravlenija biznesom [Digital banking and electronic commerce in the context of digitization of business management]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 5 (40), 4-15.
3. Zhekalo, G. I. (2019). Cyfrova ekonomika: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digital economy: problems and prospects for development]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 26, 56-60.
4. Karpluk, S. O. (2019). Osoblyvosti cyfrovizacii osvith'ogo procesu u vyshnij shkoli [Peculiarities of digitization of the educational process in higher education] Information and digital educational space of Ukraine: transformational processes and development prospects. Materials of the methodological seminar of the National Academy of Sciences of Ukraine. April 4, 2019, 191.
5. Kolyadenko, S. V. (2016). Cyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennja v Ukraïni i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Economy. Finances. Management*, 6, 105-112.
6. Lychkovska, M.R., Medzhidova, V.O. (2019). Cyfrovizacija ekonomiky: novi mozhlyvosti ta problemy pidvyshhennja innovacijnoi sprjamovanosti praci i profesijnosti mobilnosti [Digitization of the economy: new opportunities and problems of increasing the innovative orientation of work and professional mobility]. *International economic relations and the world economy*, 27, 93-98.
7. Nikitin, Yu.O., Kulchytskyi, O.I. (2019). Cyfrova paradygma jak osnova vyznachen': cyfrovij biznes, cyfrove pidpryjemstvo, cyfrova transformacija [The digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketing and digital technologies*, 4, 3, 77-87.
8. Petrenko, N.O., Mashkovska, L.V. (2020). Cyfrovizacija derzhavnyh administratyvnyh poslug v Ukraïni: normatyvno-pravovi aspekty [Digitization of public administrative services in Ukraine: regulatory and legal aspects]. *Law and society*, 2, 112-119.
9. Pyshchulina, O. (2020). Cyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta social'ni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Kyiv, «Zapovit» Publishing House, 274.
10. Rudenko, M.V. (2018). Cyfrovizacija ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy [Digitalization of the economy: new opportunities and prospects]. *Economics*, 11, 61-65.
11. Strutynska, I.V. (2019). Definiciji ponjattja «Cyfrova transformacija» [Definitions of the term «Digital transformation»]. *Economics and enterprise management*, 48, 91-96.
12. Tulchynska, S.O., Korzun, L.S. (2021). Cyfrovizacija jak zasib transformacii ekonomiky Ukraïny [Digitization as a means of transforming the economy of Ukraine]. *Collection of scientific works «Actual problems of public administration»*, 2, 83, 52-59.
13. Ukraïna 2030E – kraïna z rozvynutoju cyfrovoju ekonomikoju [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. <https://strategy.uifuture.org/kraïna-z-foroventoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>.
14. Raevneva, O. V., Aksyonova, I. V., Brovko, O. I. (2021). Porivnjal'nyj rejtyngovyj analiz stanu ta tendencij didzhitalizacii Ukraïns'kogo suspil'stva ta ekonomiky [Comparative rating analysis of the state and trends of digitization of Ukrainian society and economy]. *Economy and management of the national economy*, 4 (50), 56-66.



**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.19**

УДК [339.1:004.75:336.744]:[7.026:347.78]

JEL: L82, O16, P47

**Манн Р.В.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та управління,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID: 0000-0003-3936-2677

e-mail: mannruslan1@gmail.com

**Данилевський В.В.,**

к.і.н., доцент кафедри економіки та управління,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID: 0000-0003-4032-4475

e-mail: bavevi@ukr.net

**Баранов Г.О.,**

магістр кафедри економіки та управління,

Черкаський державний технологічний університет

ORCID: 0000-0001-6407-9799

e-mail: glebbaranov91@gmail.com

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ NFT-РИНКУ І КРИПТОМИСТЕЦТВА ЯК СКЛАДОВІ РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ**

*Проведено аналіз основних аспектів розвитку NFT-ринку і криптомистецтва як складових розбудові економіки країни. Проаналізовано тенденції впровадження криптовалюти та NFT для досягнення нових горизонтів в економічному розвитку. Доведено, що для того, щоб розширити соціальний бар'єр та забезпечити доступ до криптомистецтва всім бажаючим необхідно розв'язати дві проблеми: обмеженість перегляду окремих творів і неможливість їх дублювання таким чином, щоб кожна копія мала однакову цінність. Сьогодні завдяки цифровому мистецтву з'явився шанс зробити криптомистецтво по-справжньому демократичним і доступним, таким, що відповідає реальним економічним потребам. Встановлено, що завдяки поширенню нової технології у митців розширюється поле діяльності і з'являється більше шансів збільшити дохід, а глядачі матимемо можливість насолоджуватись універсальним твором. Наведено опис і аналіз тенденцій сучасного криптомистецтва, що є проявом цифрового мистецтва. Доведено, що справжність цифрового мистецтва може бути підтвердженою використанням NFT або невзаємозамінного токена. Висвітлено можливості та обмеження розвитку NFT-ринку. Доведено, що NFT-ринок може стати двигуном сучасної економіки, оскільки створює баланс між мистецтвом та економікою.*

**Ключові слова:** криптомистецтво, NFT-ринок, криптовалюта, цифрове мистецтво, економіка.

Рис. – 4. Табл. – 2. Літ. – 12.



**Mann R.,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management,  
Cherkasy State Technological University  
ORCID: 0000-0003-3936-2677  
e-mail: mannruslan1@gmail.com

**Danilevskiy V.,**

PhD in History, Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Cherkasy State Technological University  
ORCID: 0000-0003-4032-4475  
e-mail: bavevi@ukr.net

**Baranov H.,**

Master of the Department of Economics and Management,  
Cherkasy State Technological University  
ORCID: 0000-0001-6407-9799  
e-mail: glebbaranov91@gmail.com

## **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE NFT MARKET AND CRYPTO ART AS A COMPONENT OF THE RECOVERY OF THE NATIONAL ECONOMY**

*The analysis of the main aspects of the development of the NFT market and crypto art as components of the development of the Ukrainian economy was carried out. The trends in the implementation of cryptocurrency and NFT are analyzed to achieve new horizons in economic development. It has been proven that in order to expand the social barrier and provide access to crypto art, everyone needs to solve two problems: the limited revision of individual works and the impossibility of duplicating them so that each copy has the same value. Today, thanks to digital art, there is a chance to make crypto art truly democratic and accessible, meeting real economic needs. It has been established that thanks to the spread of new technology, artists expand their field of activity and there are more chances to increase income, and viewers will be able to enjoy a universal work. A description and analysis of the trends in modern crypto art, which are a manifestation of digital art, is given. It has been proven that the authenticity of digital art can be verified using an NFT or non-fungible token. The possibilities and limitations of the development of the NFT market are highlighted. It has been proven that the NFT market can become the engine of the modern economy, as it creates a balance between art and economics.*

**Keywords:** crypto art, NFT market, cryptocurrency, digital art, economics.

Fig. – 4. Tab. – 2. Ref. – 12.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сьогодні у науковому полі існує потреба у всебічному висвітленні питання впливу NFT-ринку на тенденції розвитку криптомистецтва, що набувають вагомого значення для формування перспектив і тенденцій розвитку світової економіки. NFT – це абревіатура, яка за змістом перекладається як «незамінний токен». Токен – це одиниця обліку, що не є криптовалютою і її призначення – представлення цифрового балансу в деякому активі. Криптовалюта – різновид цифрової валюти, емісія та облік якої виконується

децентралізованою платіжною системою повністю в автоматичному режимі. Принциповою особливістю криптовалюти є збереження інформації у блокчейні. Кожен з NFT є неповторним та існує в єдиному екземплярі, а вся інформація про його автора, покупця і всі операції з ним зберігаються в блокчейні, який асоціюється із криптовалютами. Але все більше дослідників вважають, що система блокчейн універсальна – її можна використовувати практично в усіх сферах. Останнім часом блокчейн дозволяє змінити мистецтво, далеке від світу технологій і формує нове криптомистецтво. Саме опису цих змін і присвячено статтю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика впливу криптовалюти та NFT набувають вагомого значення для формування перспектив і тенденцій розвитку світової економіки. При цьому встановлено, що на сьогоднішній день практично не існує наукових досліджень цієї проблематики, а поодинокі праці не повною мірою відображають основні закономірності розвитку NFT-ринку і його вплив на економіку країни. Дослідження, які на сьогоднішній день ведуться, вони стосуються здебільшого різних аспектів функціонування ринку криптовалюти. Ще більше публікації торкається застосування блокчейн-технологій, при цьому у всіх без виключення сферах життєдіяльності суспільства та економіки країни. Проте проблематиці криптомистецтва в українській науковій думці поки що мало приділено уваги. Для того, щоб досягти об'єктивності в статті наводяться оцінки досліджень NFT-ринку авторами і вченими з різними поглядами.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в тому, щоб дослідити та узагальнити інформацію про основні аспекти розвитку NFT-ринку і криптомистецтва, становлення та використання криптовалюти та NFT, що набуває вагомого значення для формування перспектив і тенденцій розвитку економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок мистецтва існував завжди, але лише останні десятиліття з'ясувалися два основних чинника його затребуваності. З одного боку, мистецтво сприймається як предмет інвестування і в цьому випадку панує майже єдиний критерій – якість роботи. З іншого боку, дедалі більше людей бажають побачити предмети мистецтва, створені відомими митцями. Число поціновувачів мистецтва постійно зростає, але вартість одного предмета як і раніше, коливається від кількох сотень до сотень тисяч доларів США, при цьому багато предметів мистецтва являються приватною власністю і не можуть бути доступні для більшості глядачів. Для того, щоб прибрати або відсунути соціальний бар'єр та забезпечити доступ до мистецтва всім бажаючим, необхідно було вирішити дві проблеми: обмеженість перегляду окремих творів і неможливість їх дублювання таким чином, щоб кожна копія мала однакову цінність. Сьогодні завдяки цифровому мистецтву ситуація змінилася, і з'явився шанс зробити його по-справжньому демократичним і доступним, щоб воно відповідало реальним економічним потребам. Незважаючи на загальний соціальний прогрес, види і жанри мистецтва залишаються незмінними і сьогодні. Завдяки новій технології у митців розширюється поле діяльності і з'являється більше шансів отримати доходи, а глядачі матимемо більш широкі можливості насолоджуватися універсальним твором [1].

У кінці 2017 р., проєкт CryptoKitties став популярним (CryptoKitties – це гра, яка дозволяє учасникам купувати, продавати та розводити котів або спеціальні токени NFT на блокчейні Ethereum), оскільки кожен токен був унікальним котом, створеним за допомогою смарт-контракту. Внесок CryptoKitties безперечний, оскільки проєкт підвищив проінформованість про концепцію незамінних токенів. А митці, які створюють криптомистецтво і мають багато труднощів, коли справа доходить до

захисту авторських прав в Інтернеті, стали більш захищені. Завдяки NFT-ринку є можливість безпечно продавати свої роботи. Незамінні токени та їх смарт-контракти дозволяють додавати докладні атрибути, такі як особистість власника, захищені посилання на файли, що допомагає митцям зберігати авторські права на свою роботу.

Технологія NFT використовується для продажу творів мистецтва без фізичної присутності як живопис чи скульптура, а власність представляє токен, а не сам предмет мистецтва. Токен записується до цифрового реєстру і може бути перепроданим. Вартість художнього твору може підвищуватися чи знижуватися, проте власник токена має вихідний цифровий файл. NFT найкраще можна охарактеризувати як цифровий сертифікат автентичності, затребуваність якого як предмету колекціонування зростає. Термін «взаємозамінний» часто використовується для опису можливості обміняти певний актив на інший, рівний за вартістю. NFT – це протилежність, що надає активу унікальну цінність, яка зазвичай визначається попитом та пропозиціями. Їх не можна поміняти місцями, оскільки немає двох однакових. Це допомагає перетворити невзаємозамінні токени на програми блокчейну, що виходять за межі звичайного використання цифрової валюти. Отже, можливості використання цієї технології практично безмежні. Ще одна дуже важлива особливість NFT – те, що вони неподільні, тобто неможливо відправити будь-кому частину незамінного токена. На дуже високому рівні більшість NFT є частиною блокчейну Ethereum (криптовалюта, така ж, як біткойн (bitcoin) або догікойн (dogecoin), але його блокчейн підтримує ці NFT, які зберігають додаткову інформацію). Інші блокчейни можуть реалізовувати свої власні версії NFT.

NFT – це спеціальний токен, який є унікальним ідентифікатором, пов'язаним з частиною криптомистецтва і використовується для підтвердження права власності на частину. Можна прикріпити його до будь-чого: JPEG, GIF, MP4 тощо. Цей токен, який підтверджує право власності на «вихідний» файл, зберігається в ланцюжку блоків, що є постійним реєстром, до якого можна отримати доступ з будь-якого комп'ютера [2]. Однією з переваг купівлі творів мистецтва є те, що це дозволяє фінансово підтримувати митців, дає права використання, такі як можливість опублікувати зображення в Інтернеті або встановити його як зображення профілю. Також блокчейн дозволяє перевірити доказ володіння цифровим активом, звіривши його з реєстром, який унеможливує фальсифікацію інформації, тому що всі комп'ютери звіряють ці дані один з одним, щоб перевірити, що є оригіналом, а що підробкою.

Ті, хто займається цифровим мистецтвом, завжди боролися за авторське право та з плагіатом своїх робіт. З одного боку, більшість платформ соціальних мереж автоматично підтверджують право використання медіафайлів, завантажених користувачами. З іншого боку, достатньо легко зробити копію носія для особистого споживання, без необхідності компенсації автору. NFT вирішує цю проблему, діючи віртуальний сертифікат справжності, який по суті пов'язує вихідний цифровий твір мистецтва з токеном, тим самим забезпечуючи йому статус, що й підпис митця. А оскільки токен існує в ланцюжку блоків, він може бути миттєво перевіреним будь-ким у публічній мережі і не може бути підробленим. Це дозволяє митцям вільно розповсюджувати копії своїх робіт у соціальних мережах, оскільки справжній оригінал зберігає свою цінність завдяки наданому йому NFT. Однак є побоювання з приводу того, що вартість NFT, яка стрімко зростає, є небезпечно крихкою і може обвалитися в будь-який момент, завдавши збитків інвесторам. Є також критики штучно створеного цифрового дефіциту, на якому ґрунтується цінність NFT. Крім того, останнім часом популярність технології призвела до того, що платформи були переповнені сотнями

тисяч робіт, що не дозволяє потенційним колекціонерам чи покупцям побачити більшість з представлених творів.

Щоб здійснити продаж творів криптомистецтва, необхідно подати заявку на спеціалізованому сайті та отримати згоду на використання платформ, призначених тільки для запрошених. У деякі з них легко потрапити, наприклад Async.art (програмований ринок творів мистецтва), а у деякі – дуже складно.

У звіті компанії NonFungible, яка публікує аналіз NFT-ринку, йдеться, що у 2020 р. торгівля NFT сягнула понад 250 млн дол. США, що майже на 300% більше, ніж у 2019 р. [2]. На онлайн-платформах, таких як Rarible, OpenSea та Nifty Gateway, люди витрачають великі суми криптовалюти, щоб купити токени, які мають право власності на цифрові об'єкти, які потім часто повторно виставляються на аукціон за вищими цінами. Для деяких з них NFT стає заміною предметів колекціонування у традиціях CryptoKitties, інші – об'єкти, призначені для використання у відеоіграх, але дедалі більше пов'язані з творами цифрового мистецтва.

Ринок CryptoArt – це новий спосіб для митців розповсюджувати цифрові роботи серед колекціонерів. Технологія блокчейн надає безпечне володіння, відстеження, комісійні митцям при продажах. Це розвинений ринок з платформами (Nifty Gateway, SuperRare, MakersPlace), який надає багато переваг, що не може надати традиційний арт-ринок. Завдяки відсутності поїздок та переважно через цифрове поширення ця нова модель виглядає так, начебто вона може стати стійкою практикою для митців. Мистецтво – один з найбільших та швидко зростаючих додатків для NFT. Купівля цифрової копії та отримання фізичного еквівалента стає вагомим бізнесом у світі. При цьому важливо мати як централізовані, так і децентралізовані платформи. Кураторські платформи важливі для колекціонерів, так як вони можуть бути відносно впевненими у покупці оригінального предмету мистецтва. Однак з погляду митця важливо мати легкий доступ до ринків (без необхідності подавати заявку). Необхідно розробити таку структуру системи, щоб не робити помилок традиційного ринку мистецтва, на якому лише невелика кількість митців може заробляти на житті своїм мистецтвом.

Ринки невзаємозамінних токенів (NFT) стали відомі з початку 2021 р. Ці нові ринки цифрових активів зросли приблизно до 550 млн дол. США від загального обсягу торгів протягом березня 2021 р., але понад 200 млн дол. США цієї торгівлі відбулося лише в березні 2021 р. Цьому зростанню торгівлі відповідало значне зростання публічних обговорень та традиційне висвітлення NFT у пресі [3]. NFT можуть бути будь-яким типом цифрових активів. Найпоширенішими типами є предмети колекціонування та твори мистецтва, об'єкти у віртуальних світах та оцифровані персонажі зі спортивних та інших ігор. NFT починається з реєстрації права власності на цифровий актив на блокчейні, як правило, в мережі Ethereum (криптовалюта, платформа для створення децентралізованих онлайн-сервісів на основі блокчейна). Потім цей цифровий актив можна продати, зі змінами у власності та отриманим платежем криптовалюти, зареєстрованим на блокчейні.

Яскравим прикладом NFT є CryptoPunks – найбільший ринок, що торгує в NFT на сьогодні. NFT-ринок виник на початку 2017 р., коли було створено та зареєстровано 10 тис. унікальних цифрових символів як окремі активи на блокчейні Ethereum. Цифрові твори коштували від 50 до 100 дол. США кожен і така ситуація тривала до квітня 2020 р., коли вони почали зростати в ціні. На початку 2021 р. відбувся потужний злет цін. До березня 2021 р. окремі твори CryptoPunks були на рівні від 20-100 тис. дол. США.

NFT мають різні характеристики криптовалют, і це важливо мати на увазі. Криптовалюти призначені, в першу чергу, як валюти, навіть якщо вони зберігають деякі властивості, подібні до активів [4]. Дійсно, термін «невзаємозамінний» в назві NFT є підказкою до цієї різниці. Взаємозамінність, є однією з визначальних характеристик криптовалюти і грошей в цілому (один біткойн такий же, як і інший біткойн, а один долар такий же, як і інший). Невзаємозамінність NFT є однією з ключових характеристик активів, яка оцінюється.

У табл. 1 надано описову статистику для обраних NFT і криптовалютних ринків з березня 2019 р. по березень 2021 р. Повернення ґрунтується на тижневих даних. Ціни є еквівалентами долару США на момент торгівлі, а обіг визначається у мільярдах доларів США [3].

Таблиця 1

**Описова статистика за березень 2019 р. – березень 2021 р.  
(ціна в дол. США; обіг у млрд дол. США)**

Показник	Decentraland		CryptoPunks		AxieInfinity		Bitcoin		Ethereum	
	Ціна	Обіг	Ціна	Обіг	Ціна	Обіг	Ціна	Обіг	Ціна	Обіг
Значення	1108.64	0.0214	4439.30	0.0649	61.07	0.0294	13428.90	0.0252	390.41	0.0243
Медіана	826.48	-0.0076	269.01	0.0212	15.65	-0.0299	9537.82	0.0172	228.16	0.0169
Std Dev	1069.41	0.2754	14065.13	0.6203	117.84	0.6241	11600.17	0.0859	419.70	0.1066
Мінімальний	372.04	-0.5788	41.51	-1.7731	2.81	-1.5452	3898.49	-0.3174	123.55	-0.3766
Максимум	8321.89	0.6955	100753.50	1.7350	684.37	2.3206	57360.48	0.2360	1880.29	0.4289
Асиметрія	4.69	0.3283	4.72	0.0332	3.29	0.4346	2.48	-0.2077	2.45	-0.0949
Екссес	25.92	0.0050	24.99	0.3235	11.60	1.6132	5.51	1.9385	5.06	3.2186

*Джерело: дані отримані з [coinmarketcap.com](https://coinmarketcap.com) (та [nonfungible.com](https://nonfungible.com) (Decentraland, CryptoPunks, AxieInfinity)*

Після такого аналізу, кожен, хто працює на NFT-ринку, буде в курсі сильного кросовера між учасниками криптовалютного ринку і учасниками ринку NFT. Частково це пов'язано з тим, що для покупки NFT потрібно використовувати криптовалюту як платіжний засіб, що є доволі складно для багатьох людей. З огляду на це, наше дослідження розглядає ефекти кросовера між цінами криптовалюти та цінами NFT. Ми очікуємо, що криптовалюти вплинуть на ціноутворення NFT, оскільки, загалом, більші ринки, як правило, поширюються на менші ринки [5], а криптовалюти є значно більше пов'язані ринком з NFT. Ціноутворення NFT також може вплинути на ринки криптовалюти, оскільки NFT та їх популярність показують сильний бізнес-приклад використання блокчейну. Таким чином, це стосується відкритої точки бізнесу про те, яке практичне використання існує для блокчейну та криптовалюти, побудованих на основі блокчейну [6]. З таким розумінням кросовера між двома наборами ринків, це дослідження має на меті вивчити взаємозв'язки між криптовалютами та NFT-ринками. Наприклад, Г. Моратіс показує в своїй праці, що існує великий рівень шокової передачі волатильності між криптовалютами, при цьому біткойн домінує в цій передачі [7]. Враховуючи кросовер торгівлі між криптовалютами та NFT, а також потенційний провідний вплив ціноутворення на криптовалюту на NFT, ми досліджуємо, чи волатильність також перекидається на ринки NFT. Щоб активізувати це дослідження, ми додатково проаналізували, чи існує спільний рух між криптовалютою та прибутками NFT, оскільки було показано, що спільний рух є основною особливістю на криптовалютних ринках [8]. Виявлення зв'язків між двома наборами ринків було б корисним як для дослідників, так і для практиків, оскільки було б надано можливість



вивчити тенденції впливу ціноутворення на криптовалюту, щоб отримати вказівки щодо ймовірних тенденцій на ринках NFT.

М. Даулінг в своїй праці виклав деякі аспекти вивчення моделі ціноутворення NFT. Це дослідження показує для одного ринку NFT, що ціноутворення не має ознак базової ефективності, проте доводить, що існують деякі нові ознаки змін у цінній поведінці [3; 9]. Враховуючи різноманітність ринків NFT, наше дослідження сприяє продовженню цього аналізу на базовому рівні. Наш основний внесок полягає в тому, щоб показати, як ціноутворення NFT пов'язане з ціноутворенням на ринку криптовалюти. Ми знаходимо обмежену волатильність передачі та деякі вагомні докази спільного руху, і це дає основу для розуміння того, як може розвиватися ціноутворення NFT в процесі розвитку ринків. Дослідження на більш загальному рівні сприяє розумінню того, як розвивається цінова поведінка на нових ринках.

Наш набір починається з даних для двох найбільших криптовалютних ринків: Біткойн та Ефір, з необробленими даними, отриманими з [coinmarketcap.com](https://coinmarketcap.com) [2]. Причиною вибору цих двох криптовалют є пряме з'єднання між Ether і NFT, оскільки NFT на сьогоднішній день в основному зареєстровані на смарт-контрактах Ethereum, а оплата, як правило, здійснюється через Ether. Біткойн обраний ринком з найбільшим розміром і найвищою волатильністю передачі на інші криптовалюти [7]. NFT-дані – це торги на вторинному ринку: токени Decentraland; зображення CryptoPunk; ігрові персонажі Axie Infinity. Окремі дані про торгівлю отримуються з [nonfungible.com](https://nonfungible.com) [2], і ми йдемо від торгових даних до часового вікна. Наприклад, ринок CryptoPunk – найбільший ринок NFT і репрезентативний ринок NFT-мистецтва та колекціонування. Ринок Axie Infinity – ринок з великим обсягом торгів на відміну від попереднього ринку, оскільки він є представником ігрового ринку NFT, і восьми найбільших ринків NFT.

У табл. 1 наводиться описова статистика для нашого набору даних, а на рис. 1 представлено історію ціноутворення на всіх ринках за період з березня 2019 р. по березень 2021 р. Ціни вказані в дол. США, а прибутковість розраховується щотижня через надмірну варіацію даних про щоденні прибутки, оскільки торгівля в деяких NFT досить обмежена в ранні періоди часу.

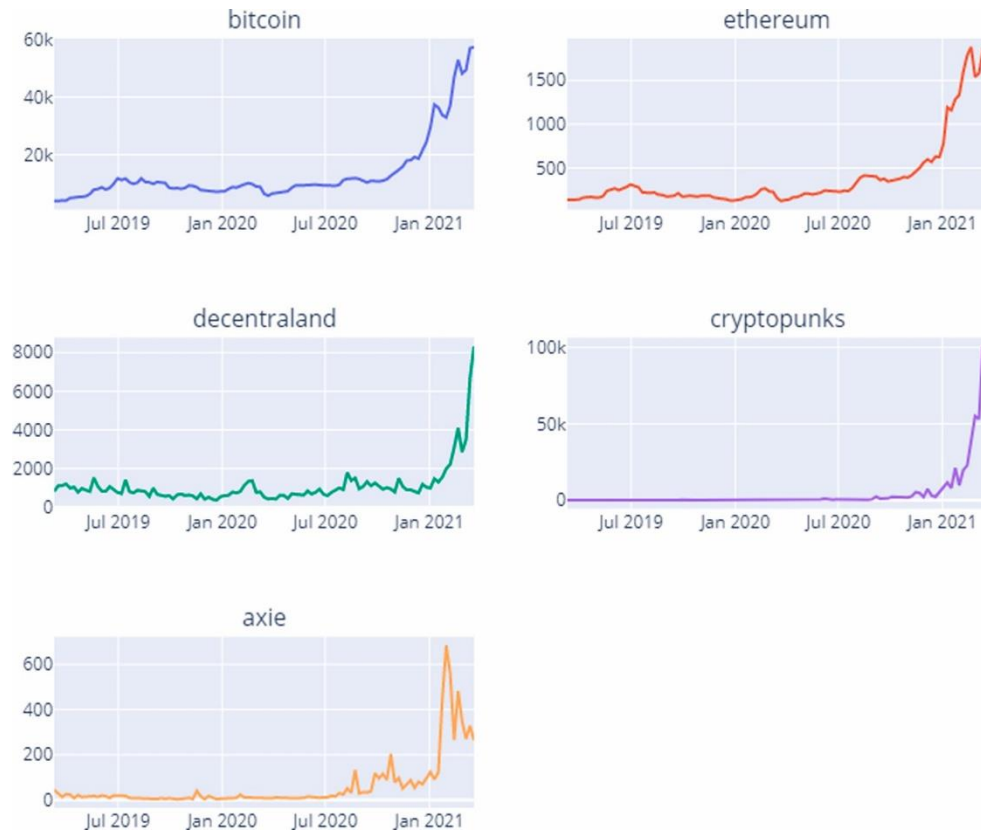
Під час тестування спочатку розглянемо переливи волатильності між ринками. Нас цікавить, чи надходять шоки волатильності на ринки NFT або з ринків NFT. Ми також зацікавлені в передачі волатильності на ринках NFT. Для цього аналізу використаємо методологію розливу волатильності [10]. Методика передбачає побудову матриці узагальнених імпульсних відповідей, які є передачами волатильності від одного ринку до іншого.

Популярність розливної матриці полягає в тому, що вона дозволяє інтуїтивно зчитувати багато передач відносин з ринків, що представляють інтерес, в одній таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

## Розриви між криптовалютами та NFT, %

Позиція	Біткойн	Ефір	Decentraland	CryptoPunks	Axie	від інших
Біткойн	50.30	33.60	10.11	4.73	1.26	49.70
Ефір	30.70	45.38	13.69	5.77	4.46	54.62
Decentraland	13.57	12.75	66.88	2.49	4.32	33.12
CryptoPunks	7.61	10.79	6.59	70.83	4.18	29.17
Axie	5.44	3.43	9.20	0.49	81.46	18.54
іншим	57.31	60.56	39.59	13.48	14.22	37.03



**Рисунок 1 - Щотижневі цінові графіки для всіх NFT та криптовалют, з березня 2019 р. по березень 2021 р.**

Другий метод, який ми використовуємо – це когерентність вейвлетів для дослідження спільного руху між ринками. Вейвлет-когерентний аналіз дозволяє дослідити спільність руху між двома активами (двофакторними вейвлетами) як за часом, так і за частотою. Використовуємо крос-вейвлети, дотримуючись підходу [11], як зазначено для аналізу криптовалюти [12]. Ми включаємо фазові позиції у вейвлет-аналіз, які допомагають інформувати про напрямок впливу.

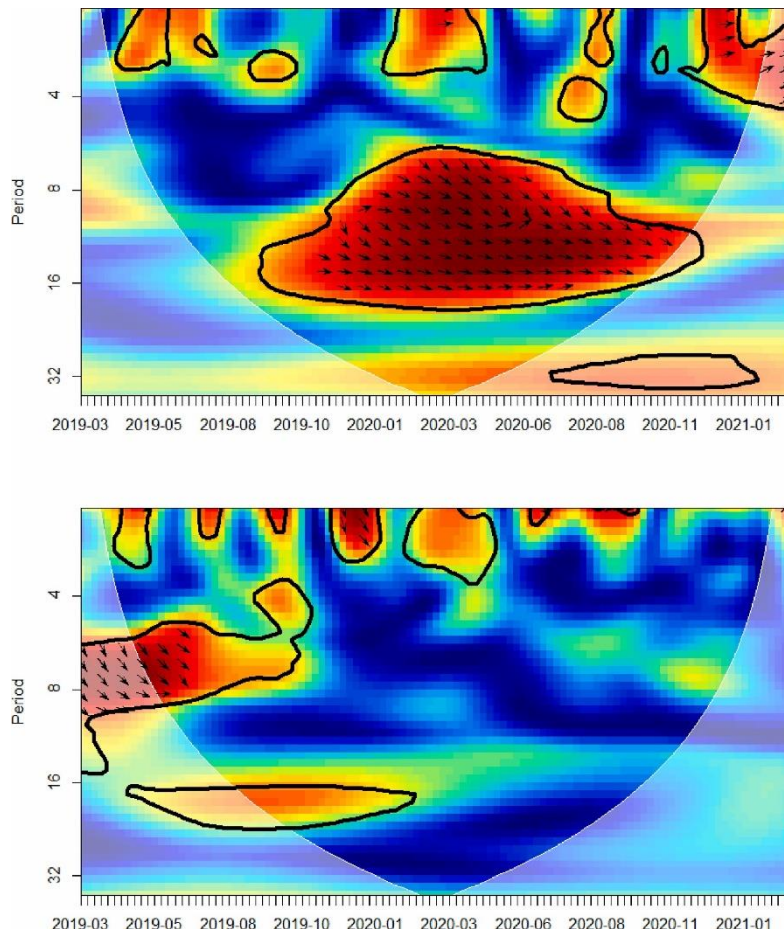
На рис. 2 показано матрицю розливу волатильності для обраних NFT та криптовалютних ринків з березня 2019 р. по березень 2021 р. на основі щотижневих прибутків.



**Рисунок 2 - Rolling (50-тижневі) чисті переливи для всіх NFT і криптовалют, за період з лютого 2020 р. по березень 2021 р.**

В табл. 2 вказуються ефекти розливу для нашого вибору криптовалюти і NFT. Відразу видно з результатів, що порівняно з CryptoPunks спостерігається набагато менший перелив з ринків NFT і на них. Крім того, навіть серед ринків NFT спостерігається досить обмежений розлив, що свідчить про те, що ці ринки досить сильно відрізняються один від одного. Ринок токенів Decentraland показує найбільший зв'язок з криптовалютами, прибуток від яких вплинув приблизно на 25% від відставання від прибутку Bitcoin та Ether. Також перевіряємо, чи може вплинути варіація часу на ефекти розливу. Ми обмежені тут короткими часовими межами і тому вибираємо 50-тижневе вікно, тобто результати доступні за останній рік нашої вибірки – 2020-2021 рр. Рис. 2 вказує про чисті ефекти розливу для кожної NFT та криптовалюти, і ми бачимо, що вони, як правило, негативні для NFT і в цілому позитивні для наших двох криптовалют. Однак помітних змін з плином часу немає.

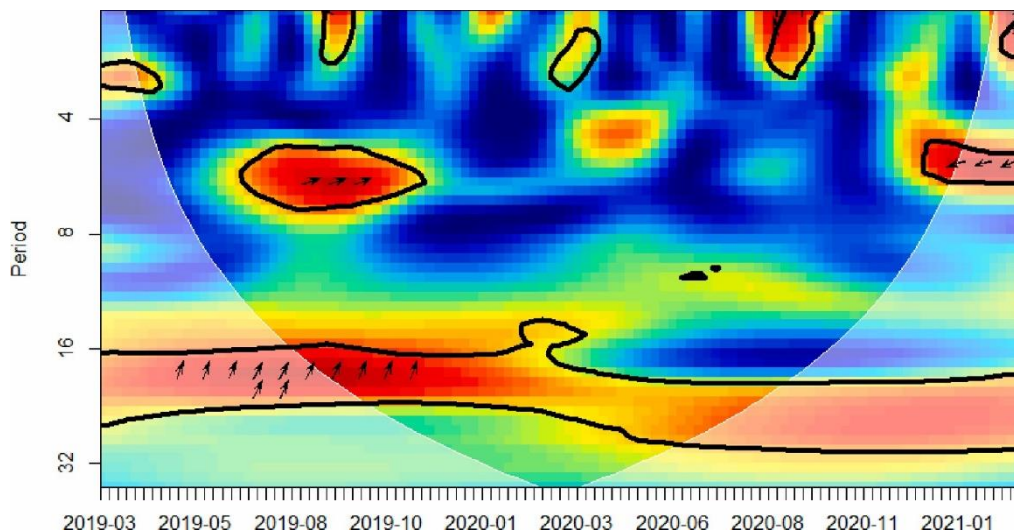
Наш останній набір результатів базується на підході до когерентності вейвлетів. Ми аналізуємо спільний рух між Ether (оскільки NFT зазвичай реєструються на блокчейні Ethereum) та трьома ринками NFT. Когерентності вейвлетів показано на рис. 3-4.



**Рисунок 3 - Вейвлети (1): Вейвлет-когерентність (WTC) для Ether і Decentraland NFT (вгорі), Ether і CryptoPunks зображень (внизу)**

*Кореляцію показує колір – більш гарячі кольори (від холодного синього до гарячого червоного) вказують на вищі абсолютні кореляції. Для стрілок ( $\rightarrow$ ) показує позитивну кореляцію, і  $\nwarrow$  показує Ether  $\nearrow$  веде NFT, і  $\searrow$   $\swarrow$  показує NFT-Ether*

Ці діаграми показують, мабуть, найпереконливіший спільний рух для Ether-Decentraland. На основі коду теплової карти, де червоний колір вказує на сильний спільний рух, і що значення в чорному контурі мають значну вагу для кореляції, ми бачимо досить великий спільний рух між Ether і Decentraland ціноутворення. Це видно протягом усього періоду часу на 1-4-тижневому циклі та великому 8-16-тижневому циклі, який домінує на графіку. Стрілка ( $\rightarrow$ ) на фазі вказує на позитивну кореляцію, і це найпоширеніший напрям стрілки, хоча в січні-березні 2021 р. ми бачимо напрям стрілки  $\nearrow$ , що вказує на те, що ціни на ефір лідирують у цінах Decentraland у ці останні місяці. Хоча Ether-Decentraland демонструє найбільш чіткі докази спільного руху, існують також послідовні докази короткострокових (1-4 тижні) позитивних циклів кореляції для двох інших ринків NFT.



**Рисунок 4 - Вейвлети (2): зв'язність вейвлетів (WTC) для символів ефіру та нескінченності Axie**

Кореляцію показує колір – більш гарячі кольори (від холодного синього до гарячого червоного) вказують на вищі абсолютні кореляції. Для стрілки ( $\rightarrow$ ) показує позитивну кореляцію, і  $\nearrow$  показує Ether  $\nearrow$  веде NFT, і  $\nwarrow$   $\searrow$  показує NFT-Ether

З цього робимо висновок, що процес ціноутворення NFT є відмінним від ціноутворення криптовалюти за критерієм передачі волатильності. Це має наслідки для інвестиційних портфелів, оскільки низькореляційні активи дуже бажані для їх диверсифікуючих характеристик. А також з аналізу розливу волатильності визначаємо, що між ринками NFT мало розливу. Це на відміну від криптовалюти та фондових ринків, які, як правило, мають високий ефект розливу серед своїх окремих ринків і що ринки NFT можуть містити кілька класів активів. Незважаючи на низьку волатильність передач між NFT і криптовалютами, когерентності вейвлетів свідчать про певний спільний рух між двома наборами ринків.

**Висновки.** Отже, що існує цінність застосування розуміння цінової поведінки криптовалюти до ціноутворення NFT. Можливість, яку варто розглянути, полягає в тому, що існують загальні фактори, що рухають обидва ринки. Самі собою NFT-токени є чимось принципово новим і все частіше з'являються нові NFT-проекти та маркетплейси, які набирають все більшої популярності. Отже, можна зазначити, що реалізація унікальних «речей» відбувається через аукціон, на якому власник призначає стартову ціну за лот: хто більше запропонує, тому вона дістанеться (наприклад, аукціон



OpenSea), тому це надає перспектив і впливає на створення нових напрямів розвитку економічного потенціалу як в Україні, так і в світі. Доведено, що справжність цифрового мистецтва може бути підтверджена використанням NFT або невзаємозамінного токена. В статті наведені нові можливості та деякі обмеження розвитку NFT-ринку. Дослідження доводить, що NFT-ринок може стати двигуном сучасної економіки, оскільки створює баланс між мистецтвом та економікою. Подальші дослідження мають бути спрямованими на обґрунтування дієвого механізму використання описаних новітніх інструментів як важелів пришвидшення темпів повоєнного відновлення економіки України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мовчун Є. NFT-токени, блокчейн і Digital Art. URL: <https://legal-support.top/nft/>.
2. The NFS boom, when collectors fork out for «Their Own» digital art. URL: <https://www.wired.com/story/nfts-boom-collectors-shell-out-crypto/>.
3. Dowling, M. M. (2021). Fertile land: pricing non-fungible tokens. *Finance Res. Lett.* Forthcoming. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102096>.
4. Baur D.G., Hong K., Lee A.D. Bitcoin: medium of exchange or speculative assets? *J. Int. Financ. Mark. Inst. Money*. 2018. №54. Pp. 177-189.
5. Bhattacharai S., Chatterjee A. Global spillover effects of US uncertainty. *J. Monet. Econ.* 2020. №114. Pp. 71-89.
6. Morkunas V.J., Paschen J. How blockchain technologies impact your business model. *Bus. Horizons*. 2019. №62 (3). Pp. 295-306.
7. Moratis G. Quantifying the spillover effect in the cryptocurrency market. *Finance Res. Lett.* 2021. №38.
8. Qiao X., Zhu H. Time-frequency co-movement of cryptocurrency return and volatility: evidence from wavelet coherence analysis. *Int. Rev. Financ. Anal.* 2020. №71.
9. Khuntia S., Pattanayak J. Adaptive market hypothesis and evolving predictability of bitcoin. *Econ. Lett.* 2018. №167. Pp. 26-28.
10. Diebold F.X., Yilmaz K. Better to give than to receive: predictive directional measurement of volatility spillovers. *Int. J. Forecasting*. 2012. №28 (1). Pp. 57-66.
11. Torrence C., Compo G.P. A practical guide to wavelet analysis. *Bull. Am. Meteorol. Soc.* 1998. №79 (1). Pp. 61-78.
12. Цьвок Д. Що таке NFT і як продати цифрове мистецтво. URL: <https://ain.ua/ru/2021/03/18/nft-renesans-abo-yak-prodati-cifrove-mistectvo-za-miljoni/>.

### REFERENCES

1. Movchun, Ye. (2022). NFT-tokeny, blokchein i Digital Art [NFT-DETACE, blockchain and digital art]. Available at: <https://legal-support.top/nft/>.
2. The NFS boom, when collectors fork out for "Their Own" digital art. URL: <https://www.wired.com/story/nfts-boom-collectors-shell-out-crypto/>.
3. Dowling, M. (2021). Fertile land: pricing non-fungible tokens. *Finance Res.* Available at: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102096>.
4. Baur, D.G., Hong, K. (2018). Bitcoin: medium of exchange or speculative assets? *J. Int. Financ. Mark. Inst. Money*, 54, 177-189.
5. Bhattacharai, S., Chatterjee, A. (2020). Global spillover effects of US uncertainty. *J. Monet. Econ.*, 114, 71-89.
6. Morkunas, V.J., Paschen, J. (2019). How blockchain technologies impact your business model. *Bus. Horizons*, 62 (3), 295-306.



7. Moratis, G. (2021). Quantifying the spillover effect in the cryptocurrency market. *Finance Res. Lett.* 38.
8. Qiao, X., Zhu, H. (2020). Time-frequency co-movement of cryptocurrency return and volatility: evidence from wavelet coherence analysis. *Int. Rev. Financ. Anal.* 71.
9. Khuntia, S., Pattanayak, J. (2018). Adaptive market hypothesis and evolving predictability of bitcoin. *Econ. Lett.*, 167, 26-28.
10. Diebold, F.X., Yilmaz, K. (2012). Better to give than to receive: predictive directional measurement of volatility spillovers. *Int. J. Forecasting*, 28 (1), 57-66.
11. Torrence, C., Compo, G. (1998). A practical guide to wavelet analysis. *Bull. Am. Meteorol. Soc.* 79 (1), 61-78.
12. Tsvok D. (2021). Shcho take NFT i yak prodaty tsyfrove mystetstvo [What is NFT and how to sell digital art]. Available at: <https://ain.ua/ru/2021/03/18/nft-renesans-abo-yak-prodati-cifrove-mistectvo-za-miljoni/>.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.20

УДК 338.24:004](477)  
JEL: I20, J44, L86**Марченко О.Ю.,**здобувач ступеня доктора філософії,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: 0000-0002-3137-0480  
e-mail: consul\_chdtu@ukr.net**ДОСТАТНІСТЬ ОСВІТНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВИХ ПОТРЕБ РОЗВИТКУ ІТ-СФЕРИ ТА  
ВІДНОВЛЕННЯ НА ЦЬОМУ ПІДґРУНТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Висвітлено основні причини, що визначають актуальність розвитку ІТ-сфери в Україні в останні роки. Проаналізовано стан кадрового забезпечення розвитку ІТ-сфери в країні, перелічено основні причини кадрового голоду. Охарактеризовано сервіси пошуку роботи та їх залученість до покриття кадрової потреби у ІТ-сфері в Україні. Проаналізовано структуру заяв кандидатів на вакантні посади за категоріями робіт за даними сервісу work.ua. Проаналізовано структуру заяв роботодавців на вакантні посади за категоріями робіт за даними сервісу work.ua. Здійснено порівняння пропонованого роботодавцями рівня оплати праці фахівців у розрізі професій в межах категорії ІТ, комп'ютери, Інтернет за даними сервісу work.ua. Проаналізовано розподіл здобувачів вищої освіти в Україні за 12 галуззю знань «Інформаційні технології» в межах спеціальностей за освітніми рівнями та кількість закладів освіти, в яких ведеться підготовка ІТ-фахівців. Оцінено розподіл кількості закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку ІТ-фахівців у розрізі за містами України. Проаналізовано потенційні можливості та визначено дієві інструменти для збільшення обсягу пропозиції праці компетентних ІТ-фахівців на українському ринку праці.*

**Ключові слова:** ІТ-сфера, розвиток, кадровий потенціал, Україна, освіта, ринок праці.

Рис. – 4. Табл. – 2. Літ. – 23.

**Marchenko O.,**Postgraduate,  
Cherkasy State Technological University  
ORCID: 0000-0002-3137-0480  
e-mail: consul\_chdtu@ukr.net**SUFFICIENCY OF EDUCATIONAL POTENTIAL TO SUPPLY THE  
STAFF NEEDS OF THE DEVELOPMENT OF THE IT SPHERE AND  
RECOVERY OF THE ECONOMY OF UKRAINE ON THIS BASIS**

*The main reasons that determine the relevance of the development of the IT sector in Ukraine in recent years are reflected. The state of staffing for the development of the IT sector*

*in the country is analyzed, the main reasons for the shortage of personnel are listed. The job search services and their involvement in covering the staffing needs in the IT field in Ukraine are characterized. The structure of candidates' applications for vacant positions by job categories was analyzed according to the work.ua service. The structure of employers' applications for vacant positions by job categories was analyzed according to the work.ua service. A comparison was made of the level of remuneration of specialists offered by employers in the context of professions within the category of IT, computers, the Internet according to the work.ua service. The distribution of applicants for higher education in Ukraine in 12 branches of knowledge "Information Technology" within the framework of specialties by educational levels and the number of educational institutions in which IT specialists are trained is analyzed. The distribution of the number of higher educational institutions that train IT specialists in Ukraine in the context of the cities of Ukraine is estimated. The potential opportunities are analyzed and effective tools are identified to increase the volume of labor supply of competent IT specialists in the Ukrainian labor market.*

**Keywords:** *IT sphere, development, human resources, Ukraine, education, labor market.*

Fig. – 4. Tab. – 2. Ref. – 23.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов глобалізації світового господарства відбувається перехід до інноваційної форми ведення діяльності як основного прояву ефективності ділової активності всіх без виключення суб'єктів господарювання на ринку. При цьому саме інноваційна складова лежить у основі забезпечення докорінних змін суспільного виробництва, його безперервного розвитку у часі, що має забезпечити покращення рівня і якості життя населення, дотримання всіх наявних вимог щодо екологічної, інформаційної та соціально-економічної безпеки. У цьому контексті ІТ-сфера являється провідною галуззю розвитку економіки, так як являється високотехнологічним видом економічної діяльності, для ефективного функціонування якого потрібен відповідний інноваційний рівень розвитку економіки регіону та країни. Без потужної інноваційної підтримки та реалізації програм і проєктів смарт-спеціалізації досягти очікуваного розвитку ІТ-сектора в країні неможливо. Тому органи влади на різних рівнях мають приділяти достатньо уваги саме інноваційному розвитку всіх видів діяльності, що є присутніми на території їх управлінського впливу.

При цьому слід чітко розуміти, що досягти помітних позитивних зрушень у розвитку та результатах функціонування ІТ-сфери в Україні можливо буде лише за умови достатності на ринку праці ІТ-фахівців, які мають високий рівень мотивації для роботи на вітчизняних локаціях та достатній рівень професіоналізму і досвіду, щоб забезпечити вчасне виконання важливих для відбудови економіки України проєктів. Вважаючи на це можемо констатувати, що обрана тематика дослідження є актуальною як для теперішнього часу, так і для найближчого повоєнного майбутнього України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам підготовки ІТ-фахівців в останні роки приділяється певна увага в українському науковому середовищі. Так, О. Малихін, Т. Потапчук та Т. Ярмольчук розкривають найбільш ефективні стратегії опанування дисциплін професійного блоку навчання ІТ-фахівців [1; 2]. Ю. Мельничук наголошує на необхідності впровадження елементів штучного інтелекту в навчальний процес підготовки ІТ-фахівців [3]. А. Гуржій, О. Глазунова, Т. Волошина, В. Корольчук та О. Якобчук на методичному рівні обґрунтовують доцільність включення до освітніх програм підготовки ІТ-фахівців такого інструменту,

як хмарні ресурси та сервіси [4]. Л. Лозинська, Т. Липченко та Л. Усик досліджують наслідки впливу вивчення англійської мови у дистанційному форматі на професійну підготовку ІТ-фахівців [5]. З. Бондаренко, С. Кирилашук та Г. Черноволик розкривають роль знань з вищої математики у підготовці конкурентоспроможних ІТ-фахівців [6]. Тобто, можемо стверджувати, що методико-методологічному забезпеченню й супроводу процедур професійної підготовки ІТ-фахівців українські науковці приділяють достатньо уваги. Разом з тим, в останні роки доволі рідкими, на наш погляд, є дослідження того сегменту ринку праці України, який опікується ІТ-фахівцями. За цією тематикою слід відмітити мабуть лише працю Л. Плахотнікова, М. Іртлач та Т. Булах, які на основі застосування маркетингових інструментів вивчають кон'юнктуру ринку праці ІКТ [7]. Отже, констатуємо недостатність сучасних досліджень, які б було присвячено оцінюванню потенціалу освітньої системи України задовольнити наявний на ринку праці попит на високопрофесійних ІТ-фахівців.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи обрано оцінювання достатності освітнього потенціалу для забезпечення кадрових потреб розвитку ІТ-сфери та відновлення на цьому підґрунті економіки України у повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** За сьогоднішніх умов успішність функціонування ІТ-сфери в країні визначає можливості проникнення інновацій у всі види економічної діяльності, а отже й досягнення соціально-економічної стабілізації й стратегічного розвитку економіки країни, покращення якості і життя населення. Актуальність розвитку ІТ-сфери в Україні в останні роки додатково може бути поясненою трьома основними причинами. Перша причина стосується проголошення в 2020 р. в Україні на національному та регіональному рівнях курсу на смарт-спеціалізацію, в основі якої обов'язковою умовою лежить інноваційний розвиток провідних сфер економічної діяльності території, що суттєвим чином актуалізує необхідність подальшого розвитку ІТ-сфери в країні. Друга причина виникла через вимушену необхідність переведення бізнес-процесів у он-лайн площину через пандемію від COVID-19. За таких умов саме он-лайн функціонування стало шансом для певних видів бізнесу на продовження трудової діяльності та навіть отримання доходу. Крім того, більшість суб'єктів економічної діяльності в країні відчували гостру потребу у створенні власної корпоративної системи он-лайн комунікацій та професійного розвитку.

Третя причина пов'язана з вимушеною необхідністю українського бізнесу функціонувати в умовах військового стану, викликаного воєнною агресією РФ. Через виїзд понад п'яти млн українців за кордон суб'єкти господарювання вимушені знаходити нові підходи до організації праці віддалено, щоб не втратити своїх працівників. Крім того, підприємці за наявності можливостей вимушені також здійснювати релокацію власного бізнесу до відносно безпечних регіонів України (центральні та західні області), що, залежно від ситуації, іноді може потребувати модернізації, повного відновлення програмного забезпечення виробничих процесів або створення нового. Отже, можемо стверджувати, що за сучасних умов війни та у повоєнному відновленні економіки країни буде спостерігатися постійне зростання потреби України у ІТ-фахівцях.

Водночас в Україні тенденції розвитку ІТ-сфери, а з ними й перспективи швидкого відновлення економіки, можуть бути сповільненими через суттєвий кадровий голод у галузі. Так, за результатами дослідження, проведеного фахівцями Офісу ефективного регулювання BRDO [8], щорічна потреба українського ринку праці у нових фахівцях ІТ-профілю коливається у межах 30-50 тис. осіб, тоді як на первинний ринок праці виходить до 20 тис. ІТ-випускників українських закладів освіти на рік. Ситуація усугубляється ще й тим, що компанії, які дають замовлення на пошук ІТ-

фахівців, очікують отримати високо компетентний персонал з практичним досвідом від одного року, тоді як найбільш затребувані кандидати рівня Middle (досвід від 2 років) і Senior (досвід від 5 років) [9], при тому що переважна більшість випускників закладів вищої освіти країни такого досвіду не має. Крім того, частина випускників навчальних закладів після отримання диплому прагне знайти високооплачувану роботу за межами країни (з можливістю еміграції або без неї), що ще більше скорочує обсяг пропозиції IT-фахівців на українському ринку праці. Дійсно, на середину червня 2022 р. середня заробітна плата за вакансіями, що пропонуються в Україні за категорією «IT, комп'ютери, інтернет» становила 20 тис. грн. [10], тоді як в зарубіжних країнах IT-фахівці мають можливість отримати середню оплату праці від 40 тис. грн. у Вірменії та Молдові і до 135 тис. грн. на Кіпрі, а якщо досвід роботи за окремими професійними групами перевищив шість років, то рівень оплати праці може сягати до 250 тис. грн. [11]. За таких вихідних умов знімаються всі питання щодо причин, через які українські IT-фахівці обирають працю на зарубіжних компаніях і здебільшого це відбувається на умовах аутсорсингу й з можливістю віддаленої роботи. Отже, цілком зрозуміло, чому при наявності постійного попиту IT-фахівців різного профілю на українському ринку праці, у 2021 р. понад 12 тис. IT-фахівців з України підписали офіційні контракти з роботодавцями з Кіпру [11].

На даний момент на українському ринку праці існує розгалужена система сервісів пошуку роботи, що працюють у режимі онлайн. Дослідження, проведені нами дозволили встановити п'ять основних сервісів пошуку роботи, що користуються найбільшою популярністю у представників IT-професій. Характеристики означених сервісів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика сервісів пошуку роботи та їх залученість до покриття кадрової потреби у IT-сфері в Україні**

Назва сервісу	Коротка характеристика	Ступінь залученості на забезпечення кадрової потреби у IT-сфері
rabota.ua	Сервіс сприяє ефективному пошуку роботи та закриттю вакантних позицій. Містить понад 28 тис. актуальних вакансій від понад 15 тис. компаній та більше ніж 4 млн резюме	На 1.07.2022 р. за напрямом пошуку «IT» система знаходить 2794 оголошення про актуальні вакансії та 14346 резюме за категорією «IT». При цьому найбільше число анкет подано кандидатами за напрямом діяльності «Тестування/QA» – 12449 запитів, тоді як відповідних відкритих вакансій – 137
work.ua	Найбільш потужний сервіс пошуку роботи та кандидатів на вакантні місця в Україні за всіма напрямками	У середньому за день 777 вакансій за категорією «IT, комп'ютери, інтернет». На 1.07.2022 р. найбільше вакансій представлено у м. Київ – 857, найменше – у м. Херсон – 2
robota.ua NOW Віддалена робота	Канал, який розміщує актуальні та перевірені вакансії для віддаленої роботи	Протягом весни-літа 2022 р. щоденно друкується інформація по 240-280 вакансіям, 65-80% яких присвячено пошуку IT-фахівців
UA Talents	Платформа, створена для працевлаштування в Європі українців, які вимушені були змінювати місце проживання та роботу через війну	Обрати варіант вакансії можливо як зі знанням мови країни пошуку роботи, так і без неї. Платформа надає понад 15 тис. прямих вакансій та можливостей для працевлаштування як віддалено, так і з можливістю переїзду
EASE Work	Сервіс створений з метою поєднання іноземних замовників з українськими IT-фахівцями. Анкети публікують як незалежні фахівці, так і компанії, які знаходяться в пошуку проєктів	На 1.07.2022 р. на платформі розташовано 44 пропозиції роботи, термін перебування яких на сайті коливається від трьох тижнів до трьох місяців. Співвідношення поданих заяв на пошук роботи та заяв на пошук кандидата на вакантні посади в середньому дорівнює 4/1

*Джерело: складено автором на основі [10; 12; 13; 14; 15]*



Отже, можемо стверджувати, що в українських ІТ-фахівців, які знаходяться в активному пошуку роботи, є широкі можливості її знайти як всередині країни, так і за її межами. При цьому, за даними ще одного, поширеного в Україні сервісу задоволення попиту/пропозиції в ІТ-фахівцях, [jobs.dou.ua](https://jobs.dou.ua), останній рік дуже активізувалися закордонні компанії, які виходять з конкретними вакантними пропозиціями на український ринок праці.

На динаміку вакансій, оголошених у сегменті ІТ-сфери на українському ринку праці, спостерігається чітка залежність від тих процесів, що відбуваються в економічному, соціальному та суспільно-політичному житті країни. Так, початок пандемії від COVID-19, проголошений в Україні на початку весни 2020 р., супроводжувався суттєвим падінням кількості пропозиції праці українськими роботодавцями, яке протрималося два місяці – протягом березня-квітня 2020 р. З травня 2020 р. почався процес поступового нарощування українськими компаніями обсягу пропозиції роботи для фахівців ІТ-сфери. Цей позитивний процес тривав до листопада 2021 р., коли було досягнуто максимальний рівень попиту на українських ІТ-фахівців як серед роботодавців України (9081 вакантна пропозиція), так і серед всіх замовників, що пропонували протягом досліджуваного періоду працю представникам досліджуваної категорії працівників (10386 вакантних пропозицій) [16]. А надалі почалося поступове скорочення обсягу пропозиції праці для ІТ-фахівців з боку українських роботодавців, при одночасному зростанні попиту на українських фахівців цієї сфери серед закордонних компаній. При цьому найбільше падіння попиту на ІТ-фахівців в Україні відбулося з моменту воєнного вторгнення РФ, яке відбулося зранку 24 лютого 2022 р., в наслідок чого попит українських компаній на ІТ-фахівців у березні 2022 р. впав у 2,92 рази порівняно з червнем 2019 р., у 3,32 рази порівняно з лютим 2022 р. та у 5,04 рази порівняно з листопадом 2021 р. Натомість зарубіжний попит на українських ІТ-фахівців набув у цей важкий для України час тенденцій до зростання і досяг свого максимального рівня саме у березні 2022 р. та становив 2539 заявок про вакантні позиції для українських ІТ-фахівців, що було у 1,78 рази більше, ніж у лютому 2022 р. та у 10,62 рази більше ніж у червні 2019 р. Через такі зміни за даними сервісу [jobs.dou.ua](https://jobs.dou.ua) протягом двох місяців, а саме у березні та квітні 2022 р. спостерігалось досить незвичне явище – перевищення попиту зарубіжних компаній на українських ІТ-фахівців над попитом українських роботодавців. Так, у березні 2022 р. означене перевищення становило 29,0%, а у квітні 2022 р. – 0,6%. Починаючи з квітня 2022 р. ситуація із походженням пропозиції роботи для українських ІТ-фахівців почала вирівнюватися через одночасне збільшення вакансій в українських підприємств та скорочення – у зарубіжних.

Структуру заяв кандидатів на вакантні посади за категоріями робіт за даними сервісу [work.ua](https://work.ua) на актуальну дату 30.06.2022 р. представлено на рис. 1.

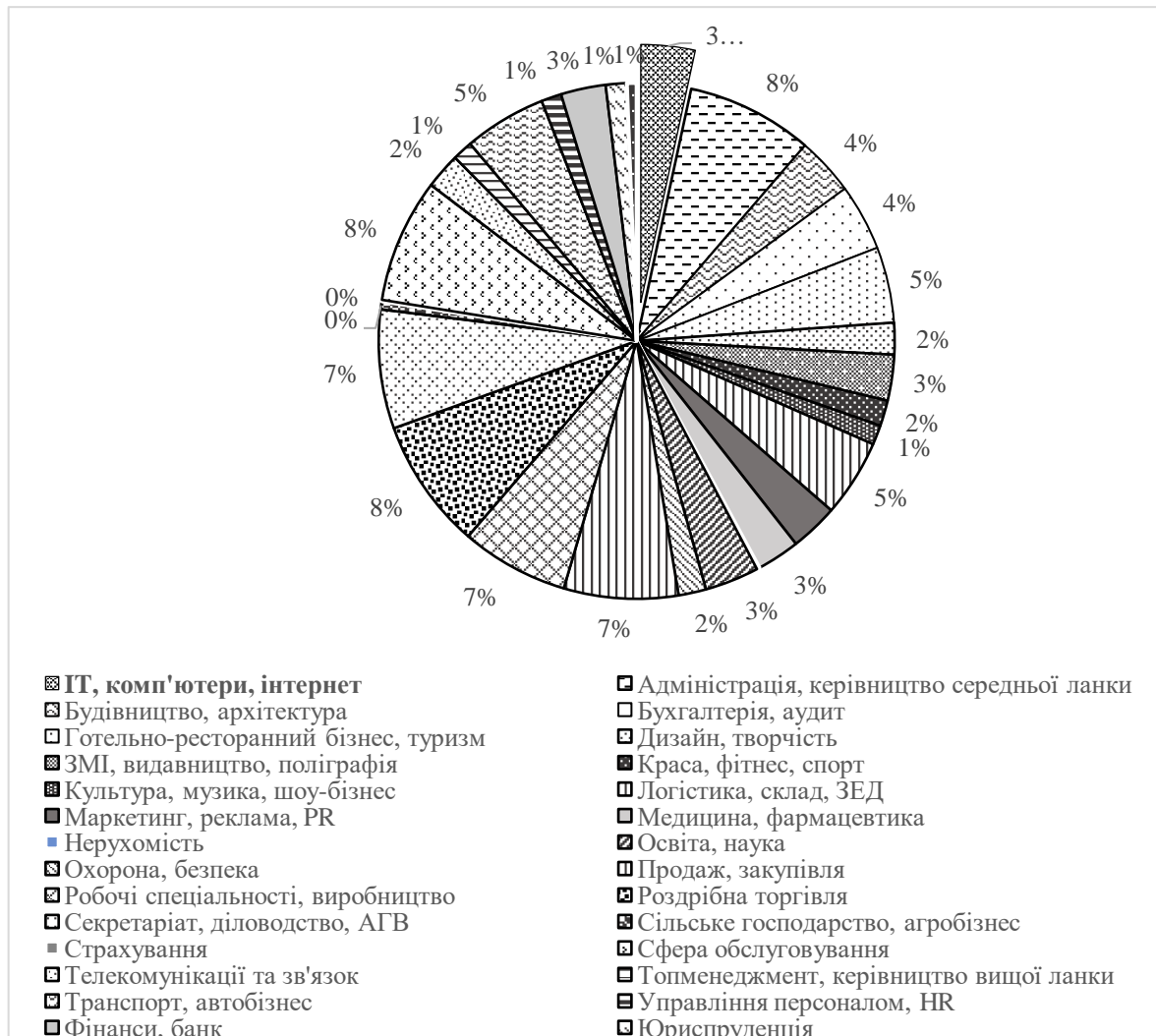
На момент дослідження на сайті сервісу [work.ua](https://work.ua) серед 5,7 млн заяв українських кандидатів, що знаходилися в активному пошуку роботи, за числом кандидатів лідирувало три сфери діяльності:

- роздрібна торгівля – 8,0% або 424,4 тис. осіб;
- адміністрація, керівництво середньої ланки – 8,0% або 451,4 тис. осіб;
- сфера обслуговування – 8,0% або 443,2 тис. осіб [10].

Серед всіх поданих заяв всього 3,0% або 193,2 тис. осіб займали представники ринку праці, які претендували на різні професії та види робіт у межах категорії ІТ, комп'ютери, Інтернет. Отже, можемо додатково підтвердити попередню думку стосовно того, що пропозиція праці у ІТ-сфері є недостатньою для задоволення наявної

потреби у таких працівниках.

Структуру заяв роботодавців на вакантні посади за категоріями робіт за даними сервісу work.ua на актуальну дату 30.06.2022 р. представлено на рис. 2.



**Рисунок 1 - Структура заяв кандидатів на вакантні посади за категоріями робіт за даними сервісу work.ua на 30.06.2022 р.**

*Джерело: складено автором на основі [10]*

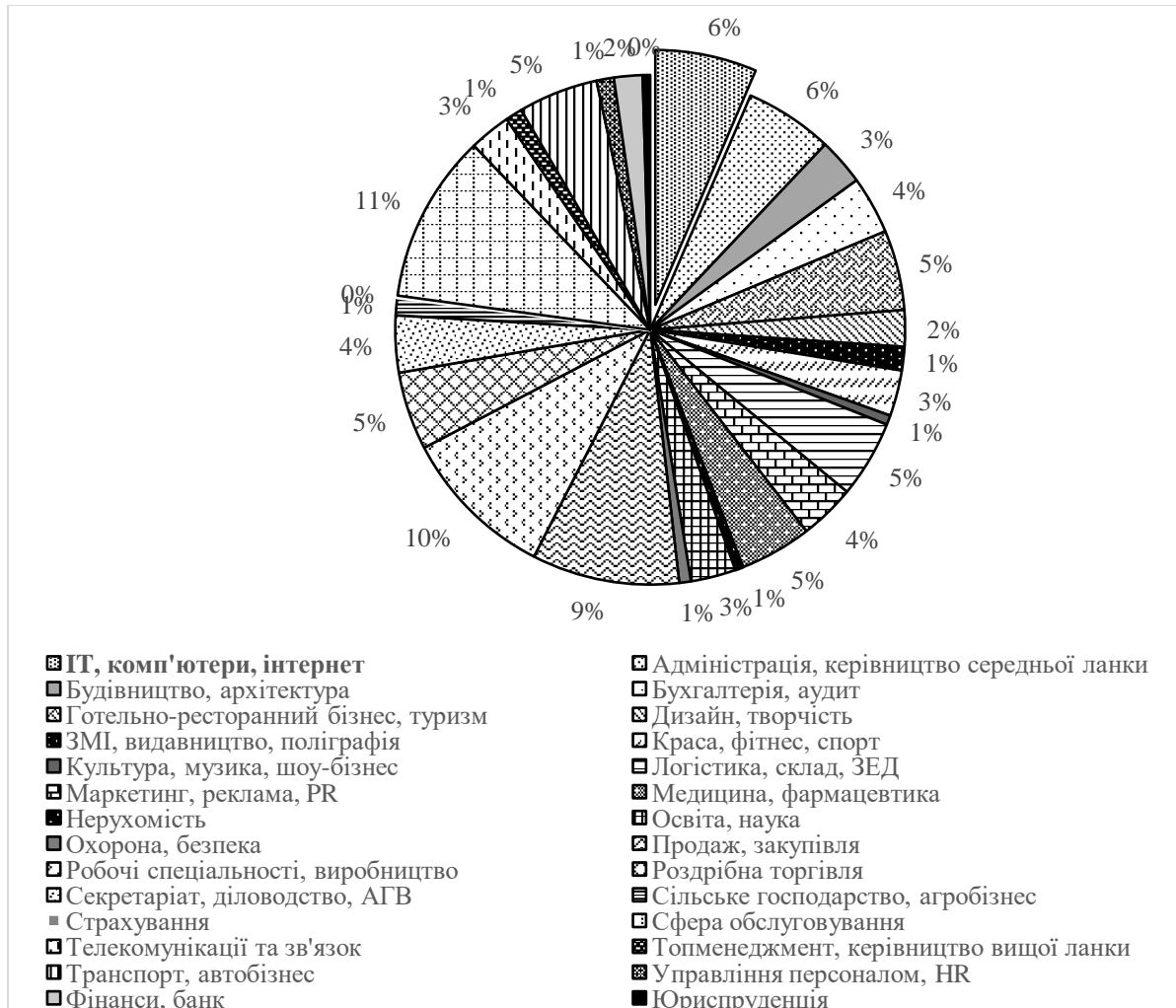
Разом із тим ситуація з боку пропозиції робочої сили на сайті сервісу work.ua у розрізі категорій вакантних робочих місць є декілька іншою. На момент дослідження серед 57,9 тис. заяв роботодавців, щодо наявності відкритих вакансій лідирували такі сфери діяльності, як:

- сфера обслуговування – 11,0% або 6,2 тис. осіб;
- робітничі спеціальності, виробництво – 10,0% або 5,7 тис. осіб;
- продаж, закупівля – 9,0% або 5,4 тис. осіб [10].

Серед всіх поданих заяв стосовно пропозиції роботи на українському ринку праці у межах категорії ІТ, комп'ютери, Інтернет всього було подано 3,7 тис. заяв або 6,0% від загальної наявної потреби у робочій силі на українському ринку праці. При цьому до Топ-100 посад, що сьогодні перебувають у складі вакансій, затребуваними є: SMM-менеджер, спеціаліст чата, менеджер проєктів, спеціаліст технічної підтримки, контент-

менеджер, системний адміністратор, програміст PHP, SEO-спеціаліст, тестувальник та Front-end програміст [10].

Як вже і було сказано, середній рівень оплати на вакансії ІТ-сфери дорівнює 20 тис. грн., проте у розрізі конкретних професій він суттєво різниться (рис. 3).

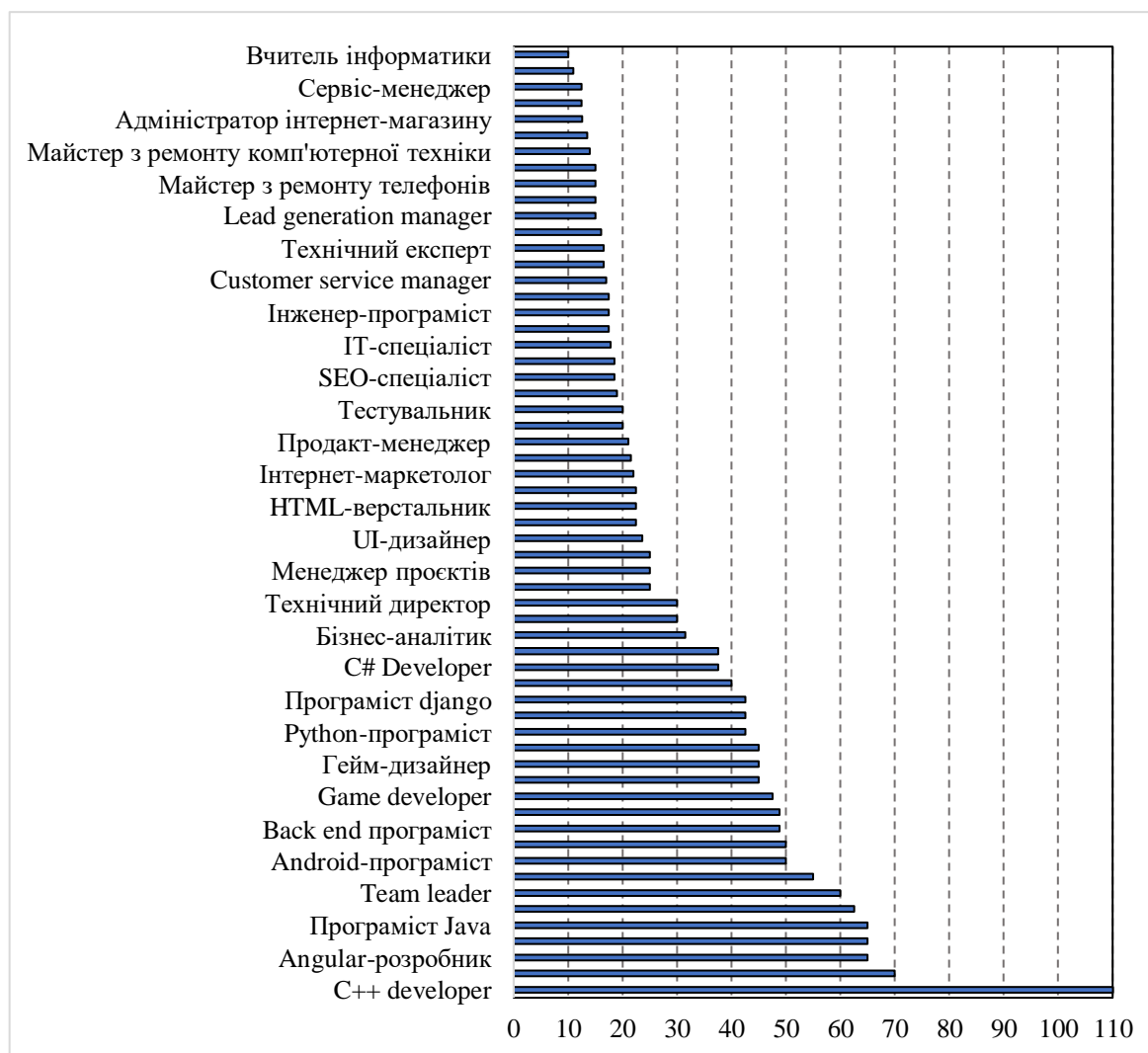


**Рисунок 2 - Структура заяв роботодавців на вакантні посади за категоріями робіт за даними сервісу work.ua на 30.06.2022 р.**

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Бачимо, що на даний момент існує доволі суттєвий діапазон у рівнях оплати праці – від 10 тис. грн. для позиції «Вчитель інформатики» і до 110 тис. грн. для позиції «C++ developer». При цьому в резюме кандидати при пошуку роботи ставлять менший очікуваний рівень оплати і в середньому він дорівнює 15 тис. грн., а найвищий його рівень є характерним для позиції «Angular-розробник» і дорівнює 60 тис. грн. При цьому на реальному ринку праці середньомісячний рівень оплати праці ІТ-фахівців, діяльність яких відносяться до виду економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» становив у 2021 р. 25541 грн., у 2020 р. – 19111 грн., а у 2019 р. – 17552 грн. [17]. Отже можемо констатувати, що рівень оплати в галузі є доволі високим (у 2019 р. рівень оплати праці перевищує мінімальний рівень оплати в країні у 4,4 рази, у 2020 р. – у 3,8 рази, у 2021 р. – у 4,3 рази), що має приваблювати молодь до

входження в ІТ-сферу. Водночас сам момент входження в ІТ-сферу є декілька ускладненим, так як роботодавець вимагає від кандидата на вакантну посаду певного переліку вмінь і навичок, а головне – конкретного часу перебування у світі ІТ.



**Рисунок 3 - Порівняння пропонованого роботодавцями рівня оплати праці фахівців у розрізі професій в межах категорії ІТ, комп'ютери, Інтернет за даними сервісу work.ua на 30.06.2022 р., тис. грн.**

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Окреслена причина, не зважаючи на досить високий рівень оплати праці у ІТ-сфері, сприяє тому, що в Україні галузь весь час перебуває у стані нехватки кваліфікованих кадрів і суттєву роль тут має відіграти національна освітня система. На даний момент підготовка ІТ-фахівців в Україні ведеться за шістьма спеціальностями в межах галузі 12 «Інформаційні технології», а саме: 121 Інженерія програмного забезпечення; 122 Комп'ютерні науки та інформаційні технології; 123 Комп'ютерна інженерія; 124 Системний аналіз; 125 Кібербезпека та 126 Інформаційні системи та технології [18; 19]. Відповідно до інформації, наведеної у Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності, сформованого в межах Єдиної державної електронної бази з питань освіти

України, у 2022 р. підготовка ІТ-фахівців в країні ведеться за всіма рівнями освіти і у всіх регіонах України, табл. 2.

Таблиця 2

**Розподіл здобувачів вищої освіти в Україні за 12 галузю знань  
«Інформаційні технології» в межах спеціальностей за освітніми рівнями та  
кількість закладів освіти, в яких ведеться підготовка ІТ-фахівців**

Спеціальність	Число здобувачів вищої освіти, що здобувають відповідний освітній рівень, осіб				Кількість закладів освіти, що здійснює підготовку, од.
	молодший спеціаліст	фаховий молодший спеціаліст	бакалавр	магістр	
121 Інженерія програмного забезпечення	3826	7172	16560	1695	167
122 Комп'ютерні науки та інформаційні технології	1110	2408	25585	3036	169
123 Комп'ютерна інженерія	3329	7074	13267	1590	157
124 Системний аналіз	-	-	2610	379	34
125 Кібербезпека	-	132	9602	1009	52
126 Інформаційні системи та технології	-	83	4854	463	53

*Джерело: складено автором на основі [20]*

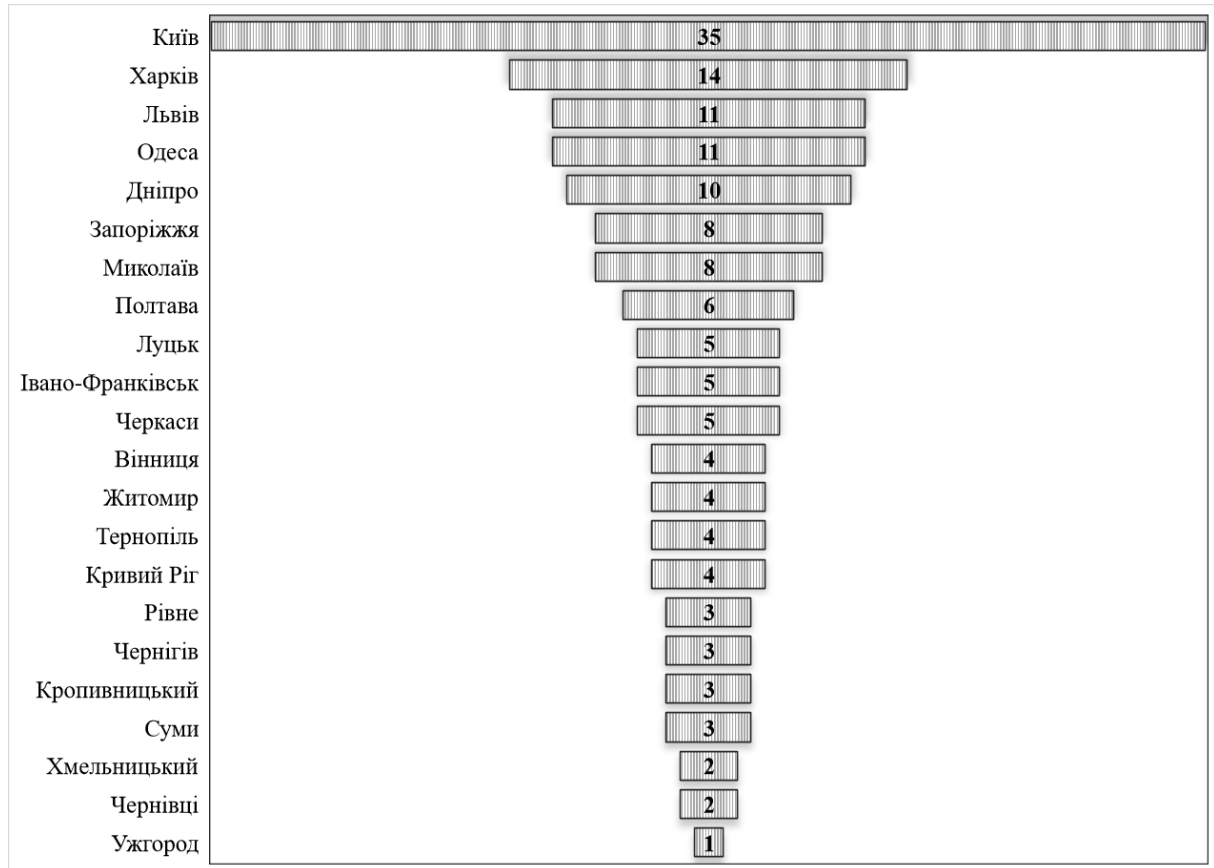
Найбільшою популярністю серед шести спеціальностей ІТ-профілю у абітурієнтів та здобувачів вищої освіти в Україні користується спеціальність 122 Комп'ютерні науки та інформаційні технології – на даний момент в українських закладах вищої освіти її опановують 32139 осіб, натомість найменшою – спеціальність 124 Системний аналіз, на якій навчається всього 2989 здобувачів по всій Україні. Відповідним є і число закладів освіти, які ведуть підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальностями 12 галузі: найбільше число закладів освіти є характерним для 122 спеціальності (169 закладів) та найменше – для 124 спеціальності (34 заклади). Загальний контингент здобувачів вищої освіти ІТ-сфери у межах 12 галузі знань в Україні на 2022 р. становив 105784 осіб, що навчаються за рівнями молодший спеціаліст, фаховий молодший спеціаліст, бакалавр та магістр всіх форм навчання (денна, заочна та дистанційна) [20]. При цьому в межах освітнього рівня «молодший спеціаліст» найбільш популярною є спеціальність 123 Комп'ютерна інженерія, в межах освітнього рівня «фаховий молодший спеціаліст» – 121 Інженерія програмного забезпечення, в межах освітніх рівнів «бакалавр» та «магістр» – 122 Комп'ютерні науки та інформаційні технології. Спеціальності 124-126 користуються меншим попитом серед абітурієнтів, що видно по числу здобувачів вищої освіти, що їх здобувають, а на рівні «молодший спеціаліст» взагалі не ведеться підготовка за цими спеціальностями.

Розподіл кількості базових закладів вищої освіти (без урахування філій та відокремлених структурних підрозділів), які здійснюють підготовку ІТ-фахівців в Україні у розрізі за містами України наведено на рис. 4.

Можемо бачити, що найбільша кількість закладів освіти, у яких на даний момент ведеться активна підготовка ІТ-фахівців, є характерною для м. Київ – 35 закладів вищої освіти. На другому місці за кількістю навчальних закладів знаходяться м. Харків (14 закладів), міста Львів та Одеса (по 11 закладів) та м. Дніпро (10 закладів). На третьому



місті слід назвати такі міста України, як Запоріжжя і Миколаїв (по 8 закладів), Полтава (6 закладів) та міста Луцьк, Івано-Франківськ, Черкаси (по 5 закладів). Всі перелічені міста являються провідними у підготовці ІТ-фахівців для потреб українського та зарубіжних ринків праці.



**Рисунок 4 - Розподіл кількості закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку ІТ-фахівців в Україні у розрізі за містами України**

*Джерело: складено автором на основі [20]*

Всі заклади вищої освіти щорічно випускають на первинний ринок праці від 15 до 20 тис. ІТ-фахівців, які не мають досвіду виконання реальних проєктів та мають статус Trainee і для того, щоб хоча б досягти статусу Junior, кожен випускник має пропрацювати на реальному проєкті не менше одного року, що відкладає можливість повноцінного виходу таких фахівців на ринок праці й зайняття бажаних для них ніш. При цьому за підрахунками фахівців потреба ринку праці України у досвідчених ІТ-фахівцях у довоєнному, проте постковідному 2021 р. становила 54 тис. осіб [9]. У поточному 2022 р. через військові дії та окупацію частини території України відбулося скорочення рівня ділової активності в країні і, як наслідок, падіння темпів економічного зростання, що негативно впливає і на попит на ІТ-фахівців у діловому середовищі. Проте у повоєнний період більшістю науковцями прогнозується різке збільшення запитів роботодавців та бізнесменів на високопрофесійних й досвідчених фахівців у ІТ-сфері і загальна потреба у цій сфері може зрости ще на 30-45% від поточного її рівня. Отже, не зважаючи на запровадження по всій території України можливостей для отримання вищої освіти різного рівня, вся освітня система країни не може забезпечити зростаючі потреби у досвідчених ІТ-фахівцях, які мають статус

Middle або Senior. Особливо високою є потреба у фахівцях таких професій, як інженер QA Automation, Cloud-архітектор, продакт-менеджер, спеціаліст з кібербезпеки, науковці даних, JavaScript і Java-розробник, для підготовки яких потрібні не лише базові теоретичні навички, які надають практично всі заклади вищої освіти України, що ведуть підготовку за 12 галуззю знань, а й власний практичний досвід використання випускником навчального закладу отриманих знань на практиці [9]. При цьому, при прогнозуванні на майбутні періоди кількісних параметрів можливої армії нових дипломованих професіоналів, готових поповнити ряди ІТ-фахівців країни, а отже і числа потенційних випускників ІТ-сфери, в обов'язковому порядку слід враховувати два нюанси. По перше, через негативні демографічні зміни щороку скорочується потенційне число вступників, навіть не зважаючи на доволі високий попит та престижність професії в суспільній думці. По-друге, війна, як ми нажалі бачимо, веде до непоправної втрати населення через фізичну загибель та масовий виїзд жіночого населення та дітей за межі державного кордону України. При цьому розраховувати, що всі біженці повернуться назад в Україну після закінчення війни не варто, про що вже вголос кажуть поважні експерти та науковці [21].

За оцінками фахівців, економіка України у повоєнний період гостро потребуватиме талановитих, ефективних та креативних ІТ-фахівців, які будуть брати участь у відродженні всіх без виключення галузей та видів економічної діяльності на регіональному та національному рівнях економіки [22, с. 104-109]. Саме тому вже зараз мають бути максимально залученими всі можливості для насичення ринку праці власними високоефективними та мотивованими ІТ-фахівцями. Важливо також максимально зберегти українських ІТ-фахівців саме для українського ринку праці та орієнтувати їх на перспективний розвиток підприємств всіх видів економічної діяльності та зокрема ІТ-сфери в країні у повоєнний період, для чого в них має бути розвинутою мотивація, створені сприятливі умови праці і життя та надані реальні можливості для втілення власних креативних ідей.

Отже, під час дослідження було встановлено, що інтенсивний розвиток ІТ-ринку в Україні на сьогоднішній момент не забезпечується достатньою кількістю фахівців з розвинутими tech-компетенціями. Причинами недостатнього забезпечення ринку праці України дипломованими ІТ-фахівцями слід назвати:

затягну демографічну кризу, що негативним чином вплинуло на потенційне число абітурієнтів всього, і у ІТ-сфері у тому числі;

невисокий рейтинг регіональних закладів освіти, що спрямовує потоки абітурієнтів у три центри з якісною та престижною ІТ-освітою (Київ, Львів та Харків), де розташовано університети з найбільшим числом студентів за галуззю знань «Інформаційні технології». Так, в Україні надають освіту у галузі інформаційних технологій понад 160 закладів вищої освіти і у переважній більшості з них контингент студентів на всіх трьох освітніх рівнях не перевищує 200 осіб [20];

нижчий рівень оплати праці ІТ-фахівців порівняно із найбільш розвиненими країнами світу. Ця причина підсилюється можливостями (завдяки достатньому рівню знань і навичок) працевлаштування українських ІТ-фахівців за межами країни на принципах аутсорсингу. Найбільшого загострення дана причина набула у останні чотири дуже складні місяці для України.

Для того, щоб в Україні з'явилися можливості для збільшення обсягу пропозиції праці компетентних ІТ-фахівців, мають відбутися докорінні зміни в якості освітніх послуг, що дозволить підвищити рейтинг закладів вищої освіти, розташованих у периферійних регіонах країни. Виходом з ситуації також може стати створення

міждисциплінарних освітніх програм та запровадження можливостей отримання другої освіти студентами під час навчання, поглиблення неформальної освіти. При цьому суттєвим чином можливо підвищити якість підготовки майбутніх ІТ-фахівців, якщо вмонтовувати у навчальний процес принципи та окремі елементи гейміфікації [23].

Великі можливості відкриваються також і від реалізації цілої мережі пілотних проєктів, які вже зараз запроваджує Міністерство цифрової трансформації України. Комплексна дія всіх можливих напрямів отримання різними категоріями населення tech-компетенцій дозволить максимально розширити склад армії ІТ-фахівців України, що має стати умовою відродження всіх складових ефективної життєдіяльності населення країни. Саме у цьому контексті використання потенціалу ІТ-світчерів (від англ. switch – перемикач, змінювати), тобто людей, які досягли конкретних результатів в одній професії та перекваліфікувалися в ІТ-сферу, має стати для України найкращим виходом з практично тупикової ситуації щодо розвитку ІТ-ринку та умовою набуття конкретних перспектив економічного зростання у повоєнний період.

**Висновки.** Виведення економіки України з кризи, в яку її завела масштабна військова агресія сусідньої країни, затяжний демографічний спад та загальна стресова ситуація на внутрішньому ринку, можливе виключно на підґрунті використання новітніх інноваційних підходів до управління та організації виробництва. Досягти такого прогресу за сьогоdnішніх умов розвитку науки і техніки не можливо без залучення високо професійних ІТ-фахівців, які б були мотивованими до праці на благо економіки України. Проте під час дослідження було встановлено наявність ознак кадрового голоду на ІТ-фахівців на ринку праці України, задовольнити який досить складно виключно закладами освіти, які випускають фахівців різного освітнього рівня за 12 галуззю знань. Певним виходом з ситуації має стати цільова підготовка ІТ-світчерів через отримання мотивованими українцями полівалентних компетенцій, запровадження міждисциплінарних освітніх програм підготовки ІТ-фахівців, активізацію можливостей другої освіти та створення програм неформальної освіти. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямованими на розробку конкретних програм стабілізації та збалансування попиту і пропозиції на ІТ-фахівців на ринку праці України з метою максимально швидкого відновлення економіки країни у повоєнний період.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малихін О.В., Ярмольчук Т.М. Актуальні стратегії навчання у професійній підготовці фахівців з інформаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 76, №2. С. 43-57.
2. Потапчук Т. Професійна підготовка майбутнього фахівця з інформаційно-комунікативних технологій у закладі вищої освіти. *Інноватика у вихованні*. 2020. Вип. 11(1). С. 45-51.
3. Мельничук Ю.Є. Застосування елементів штучного інтелекту у процесі підготовки фахівців з інформаційних технологій. *Фізико-математична освіта*. 2019. Вип. 2. С. 94-98.
4. Гуржій А.М., Глазунова О.Г., Волошина Т.В., Корольчук В.І., Якобчук О.В. Хмарні ресурси та сервіси для підготовки майбутніх фахівців з інформаційних технологій: критерії добору, приклади використання. *Інформаційні технології в освіті*. 2019. Вип. 3. С. 7-28.
5. Лозинська Л.Ф., Липченко Т.С., Усик Л.М. Вплив дистанційної форми вивчення англійської мови на професійну підготовку фахівців з інформаційних технологій. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 39. С. 175-178.

6. Бондаренко З., Кирилащук С., Черноволик Г. Базова роль вищої математики в підготовці майбутніх фахівців у галузі інформаційних технологій. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 3. С. 80-90.
7. Плахотнікова Л.О., Іртлач М.О., Булах Т.М. Кон'юнктура та особливості ринку праці інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 85-91.
8. Лебедев Д., Самоходський І. Аналіз ІТ-освіти у вишах України. Лютий 2021 р. *Офіс ефективного регулювання BRDO*. URL: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Analiz\\_IT\\_osvity\\_u\\_vyshah\\_Ukrai-ny\\_Print.pdf](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Analiz_IT_osvity_u_vyshah_Ukrai-ny_Print.pdf).
9. Підгайна Є. ІТ-ринок праці в цифрах: наскільки зросли зарплати й попит на фахівців. *Mind*. URL: <https://mind.ua/publications/20219594-it-rinok-praci-v-cifrah-naskilki-zrosli-zarplati-j-popit-na-fahivciv>.
10. work.ua. URL: <https://www.work.ua/ru/jobs-it/>.
11. Які зарплати отримують ІТ-фахівці за кордоном? URL: [https://zakordon.24tv.ua/yaki-sumi-otrimuyut-it-fahivtsi-za-kordonom\\_n1703701](https://zakordon.24tv.ua/yaki-sumi-otrimuyut-it-fahivtsi-za-kordonom_n1703701).
12. robota.ua NOW Віддалена робота. URL: [https://t.me/robotaua\\_now\\_bot](https://t.me/robotaua_now_bot).
13. UA Talents. URL: <https://www.uatalents.com/>.
14. EASE Work. URL: <https://work.it-ease.com/vacancies/>.
15. rabota.ua. URL: <https://rabota.ua/ua>.
16. Тренди jobs.dou.ua. URL: <https://jobs.dou.ua/trends/>.
17. Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 29 квітня 2015 р. №266. URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/101-perelik-galujej-znan-i-spetsialnostej>.
19. Інформаційна система Конкурс. Вступна компанія 2021-2022 pp. URL: <http://www.vstup.info>.
20. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>.
21. Ми можемо втратити 5 млн людей. Інтерв'ю з демографінею Еллою Лібановою. *Суспільне Новини*. URL: <https://suspilne.media/257015-mi-mozemo-vtratiti-5-mln-ludej-demografina-ella-libanova/>.
22. Україна 2022: як не втратити свій шанс стати сильною державою. Ukrainian Institute for the Future. 2022. 114 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bVEYJ4Zgj3f8XPHh1C2h99TvfLOh2snh/view/>.
23. Захарова О.В., Грузд А.В. Підвищення якості послуг вищої освіти за допомогою гейміфікації. *Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. Економічні науки*. Зб. наук. праць. Кіровоград: ЦНТУ, 2017. №32. С. 113-122.

#### REFERENCES

1. Malykhin, O.V., Jarmoljchuk, T.M. (2020). Aktualjni strateghiji navchannja u profesijnij pidghotovci fakhivciv z informacijnykh tekhnologhij. *Informacijni tekhnologhiji i zasoby navchannja*, 76 (2), 43-57.
2. Potapchuk, T. (2020). Profesijna pidghotovka majbutnjogho fakhiveja z informacijno-komunikativnykh tekhnologhij u zakladi vyshhoji osvity. *Innovatyka u vykhovanni*, 11(1), 45-51.
3. Meljnychuk, Ju.Je. (2019). Zastosuvannja elementiv shtuchnogho intelektu u procesi

- pidgotovky fakhivciv z informacijnykh tekhnologhij. *Fizyko-matematychna osvita*, 2, 94-98.
4. Ghurzhiy, A.M., Ghlazunova, O.Gh., Voloshyna, T.V., Koroljchuk, V.I., Jakobchuk, O.V. (2019). Khmarni resursy ta servisy dlja pidgotovky majbutnikh fakhivciv z informacijnykh tekhnologhij: kryteriji doboru, pryklady vykorystannja. *Informacijni tekhnologhiji v osviti*, 3, 7-28.
  5. Lozynsjka, L.F., Lypchenko, T.S., Usyk, L.M. (2021). Vplyv dystancijnoji formy vyvchennja anghlijskoho movy na profesijnu pidgotovku fakhivciv z informacijnykh tekhnologhij. *Innovacijna pedagoghika*, 39, 175-178.
  6. Bondarenko, Z., Kyrylashuk, S., Chernovoluk, Gh. (2021). Bazova rolj vyshhoji matematyky v pidgotovci majbutnikh fakhivciv u ghaluzi informacijnykh tekhnologhij. *Pedagoghichni nauky: teorija, istorija, innovacijni tekhnologhiji*, 3, 80-90.
  7. Plakhotnikova, L.O., Irtlach, M.O., Bulakh, T.M. (2019). Kon'unktura ta osoblyvosti rynku praci informacijno-komunikacijnykh tekhnologhij v Ukraini: marketynghovyj aspekt. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1, 85-91.
  8. Lebedjev, D., Samokhodskyj, I. (2021). Analiz IT-osvity u vyshakh Ukrainy. *Ofis efektyvnogo rehuljuvannja BRDO*. Available at: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Analiz\\_IT\\_osvity\\_u\\_vyshah\\_Ukrai-ny\\_Print.pdf](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Analiz_IT_osvity_u_vyshah_Ukrai-ny_Print.pdf).
  9. Pidghajna, Je. (2021). IT-rynok praci v cyfrakh: naskilky zrosly zarplaty j popyt na fakhivciv. *Mind*. Available at: <https://mind.ua/publications/20219594-it-rinok-praci-v-cifrah-naskilki-zrosli-zarplati-j-popit-na-fahivciv>.
  10. work.ua. (2022). Available at: <https://www.work.ua/ru/jobs-it/>.
  11. Jaki zarplaty otrymujutj IT-fakhivci za kordonom? (2022). Available at: [https://zakordon.24tv.ua/yaki-sumi-otrimuyut-it-fahivtsi-za-kordonom\\_n1703701](https://zakordon.24tv.ua/yaki-sumi-otrimuyut-it-fahivtsi-za-kordonom_n1703701).
  12. robota.ua NOW. (2022). Viddalena robota. Available at: [https://t.me/robotaua\\_now\\_bot](https://t.me/robotaua_now_bot).
  13. UA Talents. (2022). Available at: <https://www.uatalents.com/>.
  14. EASE Work. (2022). Available at: <https://work.it-ease.com/vacancies/>.
  15. rabota.ua. (2022). Available at: <https://rabota.ua/ua>.
  16. Trendy jobs.dou.ua. (2022). Available at: <https://jobs.dou.ua/trends/>.
  17. Serednja zarobitna plata shtatnykh pracivnykiv za vydamy ekonomichnoji dijalnosti. (2022). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Oficijnyj sajт. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/>.
  18. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja pereliku ghaluzej znanj i specialnostej, za jakymy zdijsnjujetsja pidgotovka zdobuvachiv vyshhoji osvity». (2015). Available at: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/101-perelik-galuzej-znan-i-spetsialnostej>.
  19. Informacijna systema Konkurs. (2022). Vstupna kompanija 2021-2022 rr. Available at: <http://www.vstup.info>.
  20. Rejestr sub'ektiv osvitnoji dijalnosti. (2022). Jedyna derzhavna elektronna baza z pytanj osvity. Available at: <https://info.edbo.gov.ua/>.
  21. My mozheмо vtratytj 5 mln ljudej. (2022). Interv'ju z demoghrafineju Elloju Libanovoju. *Suspiljne Novyny*. Available at: <https://suspilne.media/257015-mi-mozemo-vtratiti-5-mln-ludej-demografina-ella-libanova/>.
  22. Ukraina 2022: jak ne vtratytj svij shans staty syljnoju derzhavoju. (2022). Ukrainian Institute for the Future. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1bVEYJ4Zgj3f8XPHh1C2h99TvfLOh2snh/view/>.
  23. Zakharova, O.V., Ghruzd, A.V. (2017). Pidvyshhennja jakosti poslugh vyshhoji osvity za dopomoghoju ghejmifikaciji. *Naukovi praci Kirovohrads'kogho nacionalnogho tekhnologhichnogho universytetu. Ekonomichni nauky. Zb. nauk. pracj. Kirovohrad: CNTU*, 32, 113-122.



**DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.21**

УДК 332.14:[005.95:005.934]"2022"

JEL: J28, M13, R38

**Зубарева Г.М.,**

здобувач ступеня доктора філософії,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: 0000-0003-4000-3882

e-mail: rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua

### **УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

*Встановлено роль бізнесу в успішності повоєнного відновлення постраждалої економіки регіонів України. Сформульовано основні причини, що пояснюють тезу, що в основі успішності функціонування бізнесу лежить його персонал. Розкрито зміст вузького та широкого підходів до розуміння кадрової безпеки бізнесу. Визначено та охарактеризовано складові кадрової безпеки бізнесу, до яких віднесено: ефективний процес швидкого закриття відкритих вакансій; ефективна система адаптації нового персоналу до умов праці; науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації праці; трансляція працівниками за межі підприємства відкритих позитивних практик. Систематизовано й охарактеризовано основні принципи кадрової безпеки бізнесу на рівні окремого регіону. Перший принцип полягає у ретельному відборі на підприємство надійних працівників. Другий принцип спрямований на організацію процесів навчання працівників підприємства протягом життя. Третій принцип пов'язаний із процесами розвитку талантів. Четвертий принцип покликаний забезпечити комфортність та економічну зацікавленість працівників у трудових відносинах з конкретним суб'єктом господарювання.*

**Ключові слова:** бізнес, кадрова безпека, регіональний розвиток, Україна, повоєнний період.

Літ. - 14.

**Zubarieva H.,**

Postgraduate,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi

ORCID: 0000-0003-4000-3882

e-mail: rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua

### **MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF BUSINESS AS A TOOL OF ACTIVATION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD**

*The role of business in the success of the post-war restoration of the affected economy of the regions of Ukraine has been established. The main reasons explaining the thesis that the success of a business is based on its personnel are formulated. The content of the narrow*

*and broad approaches to understanding the personnel security of the business is disclosed. The components of the personnel security of the business are defined and characterized, which include: an effective process of quickly closing open vacancies; effective system of adaptation of new personnel to working conditions; science-based and fair system of remuneration and motivation of labor; transmission by employees outside the enterprise of open positive practices. The main principles of personnel security of business at the level of a particular region are systematized and characterized. The first principle is the careful selection of reliable workers for the enterprise. The second principle is focused on the organization of the process of training employees of the company throughout their lives. The third principle is related to talent development processes. The fourth principle is designed to ensure the comfort and economic interest of employees in labor relations with a particular enterprise.*

**Keywords:** business, personnel security, regional development, Ukraine, post-war period.

Ref. - 14.

**Постановка проблеми.** Сьогодні Україна, як незалежна держава, проходить іспит на виживання одночасно на трьох фронтах – військовому, економічному та демографічному. При цьому кожен з фронтів є надважливим та забезпечує успішність реалізації завдань, що стоять перед кожним іншим фронтом. Дійсно, відсутність успіхів у проведенні воєнних дій на певній території країни може стати великим ризиком як для можливостей здійснення різного роду економічної діяльності суб'єктами господарювання, так і для безпечного життя, відтворення, праці та всебічного розвитку людини. Разом із тим, досягти успіхів на полі бою без матеріального та людського забезпечення армії неможливо. Саме тому сьогодні на національному рівні в країні мають ці три fronti розглядатися як пріоритетні напрями дій для успішного подолання воєнної агресії РФ та відносно швидкого повоєнного відновлення регіональної економіки України.

Функціонування бізнесу за умов військового стану в Україні супроводжується цілим комплексом ризиків та загроз, що посилюють умови невизначеності, в яких приймаються управлінські рішення у діловому середовищі країни. Досягти за таких умов стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання досить складно, якщо взагалі можливо. Шанси вистояти та розвиватися отримають лише ті підприємці, для яких виконується три основні умови: територіальне розміщення або релокація до відносно безпечного регіону країни; наявність постійного та достатнього за обсягом платоспроможного попиту на продукцію або послуги підприємства всередині країни та стовідсоткова ресурсна забезпеченість виробничих процесів. Враховуючи той факт, що на перші дві умови підприємці можуть впливати лише опосередковано, головні зусилля керівництва мають бути зосередженими на реалізацію третьої умови, в основі якої серед іншого лежить і така важлива на сьогоднішній день складова як кадрова безпека. Отже, можемо констатувати, що від того, наскільки суб'єктам господарювання вдасться створити умови для досягнення критеріїв кадрової безпеки в межах власного бізнесу і наскільки ця тенденція набере масовості, будуть залежати можливості максимально швидко відновити суспільний добробут в країні у повоєнний період і тому обрана тема дослідження є дуже актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика кадрової безпеки суб'єктів господарювання стала доволі популярною в середовищі українських

науковців у останні роки. Так, Н. Кривицька та В. Мізик наголошують на тому, що кадрова безпека є рівнозначною складовою системи загальної економічної безпеки функціонування підприємства та реалізувати яку можливо на основі моніторингу значень оперативних та стратегічних показників управління персоналом службою внутрішньої безпеки та охорони праці [1]. О. Латишева, Є. Підгора та Л. Бохонок заглиблюються у питання конкретизації змісту процедур планування та моделювання процесів створення умов кадрової безпеки на підприємствах України [2]. Є. Міщук досить детально зупиняється на методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства, виокремлюючи при цьому дві складові досліджуваного явища – безпеку кадрового забезпечення та безпеку ефективності використання персоналу [3]. На основі систематизації результатів досліджень авторів чітко формується уявлення про те, що кадрова безпека підприємства є досить комплексним явищем, на реалізацію якого впливає доволі багато факторів, складових та інструментів, кожен з яких обов'язково має бути врахованим при формуванні процедур управління кадровою безпекою підприємства.

У наведеному контексті Д. Затонацький детально зупиняється на тих ризиках, які несе у собі процес управління кадровою безпекою підприємства [4]. При цьому автор наголошує на необхідності запровадження практики психологічної діагностики трудової поведінки працівників до складу загальної системи управління персоналом підприємства. У свою чергу А. Касич та Г. Медвідь підтверджують важливість розгляду та врахування різних складових ризику в загальній системі управління персоналом та акцентують увагу також й на необхідності обліку макроекономічних чинників впливу при побудові ефективної політики кадрової безпеки [5]. А. Коваленко та В. Гриненко наголошують на тому, що в основі ефективного управління кадровою безпекою підприємства має лежати обґрунтована та затверджена кадрова політика, що стане умовою досягнення кадрового блоку стратегічних цілей функціонування підприємства [6]. О. Кравченко розкриває один з базових та навіть фундаментальних інструментів кадрової безпеки, а саме регулювання оплати праці [7]. М. Барна, В. Ільїн, Є. Карпенко та О. Божко досить обґрунтовано доводять свою думку про те, що одним з найбільш дієвих та важливих елементів досягнення підприємством очікуваних критеріїв та бажаного стану кадрової безпеки підприємства має стати побудова та якісне впровадження у його внутрішнє середовище ефективної організаційної культури [8]. Г. Писаревська у своєму дослідженні доводить необхідність забезпечення процедур комп'ютеризації процесів управління персоналом як впливової складової вдосконалення системи кадрової безпеки підприємстві [9]. В. Онісіфорова та Т. Болотова акцентують увагу на необхідності використання таких важливих сучасних інструментів забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства як управління адаптацією працівника, яка є актуальною для рівня трудового колективу та підприємства в цілому, та управління соціальним розвитком колективу [10]. О. Воронка у своєму дослідженні робить спробу поєднати найбільш впливові інструменти управління кадровою безпекою через формалізацію тактики та стратегії даного процесу на рівні підприємства [11].

За секторальною визначеністю останні дослідження українських науковців у обраній тематиці стосуються здебільшого забезпечення вимог кадрової безпеки аграрних підприємств, органів влади, закладів освіти, підприємств високотехнологічного сектору та військової сфери. Погоджуємося, що перелічені види економічної діяльності являються ключовими для сьогоdnішнього стану розвитку економіки України та саме вони визначають перспективи стратегічного розвитку

країни. Разом із тим хочемо наголосити на тому, що важливу роль у повоєнному відновленні економіки України має відіграти малий та середній бізнес через свою маневреність, рухливість та адаптивність до зовнішніх часто змінних умов. Саме від того, наскільки на рівні бізнесу вдасться побудувати дієвий механізм забезпечення кадрової безпеки буде залежати швидкість процесів відновлення регіональної економіки України. Тому, на нашу думку, сьогодні цим питанням має бути приділено найбільшу увагу в системі кадрового менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті обрано розкриття особливостей та складових ефективної системи управління кадровою безпекою бізнесу як інструменту дієвої активізації регіонального розвитку в повоєнний період відновлення економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Економічний розвиток країни залежить від багатьох складових, факторів та умов, проте однозначно його неможливо досягти або забезпечити без міцного підґрунтя, роль якого серед іншого має відіграти успішний бізнес. У підтвердження цієї тези можна констатувати, що результатом досягнення успіху на рівні бізнесу певної території має стати задоволення реальних потреб населення, створення нових робочих місць (у тому числі і для вразливих верств населення), ліквідація безробіття як явища, покращення рівня та якості життя громади, підвищення емоційного стану кожної особистості, своєчасне за часом та достатнє за обсягом наповнення регіонального та державного бюджетів. Особливо актуальним це є для України на її сучасному етапі соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, боротьбі за власну незалежність для отримання дієвих важелів масштабної відбудови національної та регіональної економіки в повоєнний період у середньостроковому часовому розрізі.

Разом із тим слід наголосити на тому, що з метою забезпечення успіху в бізнесі на довготривалу перспективу за сьогоднішніх умов науково-технічного прогресу та спрямованості стратегії регіонального і національного розвитку на євроінтеграцію, смарт-спеціалізацію та побудову економіки знань досить важливо забезпечити сталі тенденції нагромадження обсягу людського капіталу на мікрорівні. Досягти таких тенденцій можливо за умови дотримання вимог кадрової безпеки, тобто створення на рівні суб'єктів господарювання комплексної системи пошуку, відбору, прийняття, адаптації, розвитку, мотивації й стимулювання талановитих, відданих підприємству та не токсичних за будь-яким критерієм виміру працівників, діяльність яких сприяє формуванню позитивного бренда роботодавця і зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку, а отже і більш повної реалізації проголошених положень стратегії регіонального розвитку певної території.

В основі успішності функціонування бізнесу лежить багато факторів, проте основним з них виступає персонал. По-перше, від професійного рівня та мотивації персоналу на досягнення будуть залежати якість виготовленої продукції та наданих послуг, продуктивність праці та розмір отриманого підприємцем прибутку. По-друге, від залученості персоналу до процесів управління та задоволеності працівників умовами праці буде залежати рівень укомплектованості персоналом всіх виробничо-господарських операцій та ритмічність функціонування бізнесу. По-третє, від лояльності, талановитості та креативності персоналу буде залежати рівень інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу. А всі перелічені у комплексі складові дозволять досягти безпекових характеристик персоналу по відношенню до суб'єкта господарювання. Отже, керівництво підприємств має приділяти достатньо уваги реалізації на практиці всіх аспектів кадрової безпеки власного бізнесу. Це стане

міцним підґрунтям для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнесу та поступового досягнення ним економічної, технологічної й комерційної безпеки.

Залежно від того, який зміст вкладає підприємець в поняття «кадрова безпека», буде залежати конкретизація його управлінських рішень і дій, і, як результат, кінцеві показники виробничо-господарської діяльності. Так, у науковому середовищі існує вузьке та широке розуміння змісту кадрової безпеки бізнесу. Прихильники вузького підходу кадрову безпеку пов'язують із максимальним захистом підприємства від небажаних працівників і тому обґрунтовують доцільність спрямування всіх зусиль кадрових служб на процедури підбору та відбору благонадійних кандидатів на наявні вакантні посади [12, с. 310]. Саме тому на підприємствах, керівництво яких дотримується цієї трактовки кадрової безпеки, до складу кадрової служби, залежно від масштабів діяльності, може бути введений спеціальний фахівець або створений окремий підрозділ, функціональними обов'язками якого стає ґрунтовна перевірка інформації, наданої кандидатом на посаду на достовірність та повноту, доведення відсутності згубних залежностей, зв'язків з кримінальним світом, конкурентами тощо. Залежно від специфіки діяльності суб'єкта господарювання до складу обов'язків такого працівника може входити і організація та проведення «карантинних» заходів для нового працівника до моменту повного встановлення його не токсичності для співробітників та підприємства в цілому.

Натомість у широкому сенсі під кадровою безпекою доцільно розуміти цілий спектр складових кадрової роботи, комплексне виконання яких на безперервній основі дозволить мінімізувати будь-які ризики та загрози, що можуть виникнути у сфері трудових відносин на підприємстві та максимізувати фінансові результати його діяльності. За цією концепцією кадрова безпека має містити у собі такі складові:

1. Ефективний процес швидкого закриття відкритих вакансій з метою запобігання простою, вимушених перерв у виробничій діяльності та подальшого процесу зростання і так значних розмірів витрат на пошук кандидата та його перевірку. Керівництво з провідними фахівцями мають розробити й запровадити дієву систему багатоаспектної перевірки кандидатів, запровадження якої має унеможливити будь-які помилки при працевлаштуванні нової людини. Результат – стовідсоткове забезпечення кадрових потреб підприємства у талановитих та перспективних кадрах.

2. Ефективна система адаптації нового персоналу до умов праці з метою підвищення рівня морально-психологічного клімату в колективі та уникнення можливостей виникнення конфліктних ситуацій на будь-якому підґрунті. Система має виховувати у працівників толерантність до непопулярних рішень та вміння пережити важкі часи. Результат – відсутність витрат та втрат часу на трудові суперечки та конфлікти, стабільність й згуртованість трудового колективу.

3. Науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації праці. При побудові системи мотивації слід керуватися принципом, відповідно до якого мають бути врахованими потреби та очікування всіх без виключення працівників підприємства. При цьому бажаного керівництвом результату у вигляді високого рівня продуктивності й якості праці, прибутковості виробництва та лояльності працівників до підприємства можна буде отримати виключно на підґрунті вчасного впровадження справедливої та оптимальної системи мотивації персоналу, яка буде сприяти згуртованості та солідарності працівників.

4. Заходи щодо стимулювання високого рівня мотивації працівників до використання у власній професійній діяльності, а також оприлюднення, поширення та привласнення нових знань та набутого досвіду працівниками за результатами будь-



яких навчальних заходів протягом всього трудового життя людини. Реалізувати дану складову можливо на підґрунті запровадження на підприємстві дієвої системи наставництва, менторства та кураторства, що має дозволити передавати нагромаджений досвід молоді. Задачею вищого керівництва та топ-менеджменту також має стати на власному прикладі прищеплювати працівникам прагнення до самоосвіти на безперервній основі. Результат – окупність інвестицій з різних джерел у людський капітал.

5. Заходи, спрямовані на трансляцію працівниками відкритих позитивних практик, що відбуваються усередині підприємства, у зовнішнє середовище, що має сприяти підвищенню бренду роботодавця на ринку. Результат – високий бренд роботодавця та залучення талановитих й перспективних кандидатів з первинного та вторинного ринків праці.

В основі реалізації на практиці всіх перелічених складових кадрової безпеки, тобто у процесі управління кадровою безпекою, має лежати певний набір обґрунтованих принципів. Ці принципи виступають так званими неписаними правилами, обов'язковість виконання яких обумовлюється прагненням керівництва досягти у найближчій часовій перспективі бажаного рівня прибутковості та конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому ринку. Перелічимо основні з таких принципів, які було нами сформульовано на основі дослідження та систематизації провідного досвіду успішних українських суб'єктів господарювання. Орієнтація представників бізнесу на означені принципи дозволить забезпечити достатній рівень кадрової безпеки та конкурентоспроможність підприємству і соціально-економічний розвиток регіону [13].

Перший принцип полягає у ретельному відборі на підприємство надійних працівників. Реалізації на практиці цього принципу керівництвом підприємства має приділятися достатньо уваги. Менеджери з персоналу завчасно мають встановити обґрунтовані критерії відбору нових працівників на певну посаду, порушувати які не можна. Залежно від виду діяльності підприємства та рівня посади до таких критеріїв можуть бути віднесеними: наявність потрібного рівня освіти за певною спеціальністю; досвід роботи за професією; наявність додаткових професійних компетентностей, спеціальних і навіть унікальних практичних вмінь та знань; родинний стан, вік, стать, стан здоров'я та зовнішній вигляд претендента; відсутність зафіксованих порушень закону; рівень емпатії, психологічний й емоційний стан претендента тощо. Водночас слід зазначити, що реалізація даного принципу є доволі складним процесом, так як на практиці на інструментальну та сутнісну складові його здійснення будуть впливати, перш за все, розмір суб'єкта господарювання та сфера його економічної діяльності.

Дійсно, важливу роль у процесах забезпечення кадрової безпеки бізнесу відіграє перший етап HR-менеджменту, пов'язаний із ступенем результативності та ґрунтовності обраного на підприємстві підходу до процедур підбору та відбору персоналу. Поточна та перспективна потреба підприємства у персоналі може бути задоволеною як за допомогою представників первинного (випускники навчальних закладів без досвіду роботи), так і вторинного (фахівці, які мають досвід роботи на одному або декількох підприємствах протягом свого трудового життя) ринків праці регіону і країни [14]. Представники первинного ринку праці, поза залежністю від отриманого ними рівня освіти, професійних знань та бажаного місця праці, при працевлаштуванні обов'язково потребують інвестування у людський капітал, яке може мати вигляд інструктажу, професійного навчання, стажування, набуття власного професійного досвіду та ін. Крім того, важливою умовою також має стати швидка та

природня адаптація молодого людини до колективу, трудової діяльності та підприємства, її соціалізація й занурення у професійну діяльність, прийняття та підтримка у подальшому всіх соціальних норм колективу. Отже, спочатку підприємство має витратити певний розмір коштів і часу, щоб у найближчому майбутньому отримати фахівця з очікуваними професійними якостями та досвідом роботи. До того ж, на таких кандидатів практично немає інформації на ринку праці (так як вони ще не проявили на практиці своє відношення до праці, відданість та лояльність до підприємства, особисті якості) про їх безпечність й не токсичність для колективу та підприємства за кримінальними, соціальними та медичними критеріями, що може підвищити ризики від їх залучення до кадрового складу суб'єкта господарювання.

На вторинному ринку праці існує досить висока конкуренція між роботодавцями за високопрофесійних, досвідчених та талановитих працівників, які мають унікальні знання та реальний досвід практичної роботи на потужних підприємствах України або світу. При цьому найбільшої цінності набувають працівники управлінського блоку, які мають досвід практичної роботи на українських підприємствах із іноземним капіталом завдяки тому, що саме на таких підприємствах використовуються передові світові підходи до організації праці та ведення бізнесу при одночасному врахуванні особливостей функціонування українського бізнес-середовища. Проте знайти та переконати кандидата такого рівня у доцільності працевлаштування на даному конкретному підприємстві досить важко, а кінцевий результат від його діяльності буде пов'язаним з додатковими матеріальними витратами на його заохочення, мотиваційного ядра такої людини та її особистісних якостей. Для підприємства ж таке надбання у разі втілення у життя позитивного сценарію буде пов'язане із акумулюванням талантів та підвищенням ступеня прибутковості у оперативному і стратегічному періодах, зростанням власного рівня конкурентоспроможності на регіональному, національному та міжнародному ринках.

Отже, враховуючи наявність означених тонкощів у процедурах пошуку та підбору персоналу, можна констатувати, що підприємству самотійно й швидко знайти персонал, який би повністю відповідав вимогам, що висуваються до кожної вакантної позиції є досить складно, ризиковано та не завжди представляється можливим (особливо за умови відсутності розвинутого апарату HR-менеджменту). Саме тому підприємства за потреби прибігають до послуг кадрових агенцій. Проте у цьому випадку постає багато невирішених для суб'єктів господарювання питань – для закриття яких вакантних позицій доцільно залучати кадрові агентства; чи будь-якому підприємству корисно користуватися послугами кадрових агентств поза залежністю від рівня посад, за якими є вакансії; як визначити ефективність коштів, що були сплаченими кадровому агентству за надані послуги та ін. Однозначно вірних відповідей на ці питання не може бути отримано завдяки тому, що на результативність процесу підбору персоналу підприємством впливає безліч різноспрямованих чинників, завчасно і по максимуму врахувати які на практиці досить важко. Проте однозначно менеджер по персоналу має прагнути до максимального врахування всіх факторів впливу при прийнятті остаточного рішення стосовно закриття певної вакансії або прийняття конкретного кандидата до кадрового складу підприємства.

Рішення відносно того, чи доцільно користуватися послугами кадрових агентств, або слід покладатися на власні сили, кожен суб'єкт господарювання має приймати самотійно, при цьому аналізуючи всі можливі ризики у кожному випадку. Разом із тим таке рішення має ґрунтуватися, у першу чергу, на принципі економічної ефективності, тобто кошти, які було підприємством витрачено на пошук певного фахівця мають у

майбутньому повністю окупитися. У цьому зв'язку важливу роль відіграють розмір підприємства та безпосередньо рівень складності вакансії. При цьому обов'язково слід враховувати і той факт, що залучення зовнішніх гравців з ринку праці до процесів пошуку персоналу дозволить отримати лише перелік кандидатів на вакантну посаду, що максимально відповідають встановленим роботодавцем критеріям, проте детальну якісну перевірку інформації про кожного кандидата фахівці підприємства мають робити самостійно, щоб вже сьогодні і у майбутньому запобігти всіх можливих ризиків небезпеки різного характеру від практичної роботи з конкретною людиною.

До того ж, залежно від розміру та масштабів діяльності суб'єкта господарювання доцільність користування послугами кадрових агенцій є різною. Так, на малих підприємствах, як правило, відсутні спеціальні потужні кадрові служби, а роботою з персоналом керує або безпосередній керівник підприємства, або відповідний фахівець, який може суміщати ці функції з іншими видами діяльності. Здебільшого таким підприємствам фінансово не вигідно утримувати менеджера по персоналу, тому для підбору керівників різних ланок управління доцільно користуватися послугами кадрових агентств. Підбором фахівців і службовців у цьому випадку займається безпосередньо керівник підприємства. Робітничі вакансії малих підприємств можуть бути закритими на основі результатів моніторингу ринку праці шляхом проведення ярмарок вакансій, тісної співпраці з Центрами зайнятості, надання оголошень у ЗМІ тощо. Цю функцію може виконувати безпосередньо керівник підрозділу, який на даний момент має потребу у прийнятті додаткового персоналу.

Середні підприємства не мають принципових відмінностей від малих підприємств у процесах підбору персоналу, проте можуть мати у своєму штаті спеціалізованого фахівця – менеджера з персоналу. Саме тому досить часто такі підприємства користуються послугами кадрових агентств здебільшого при підборі працівників на топові управлінські позиції. Разом з тим слід зазначити, що з метою забезпечення виконання принципів кадрової безпеки при підвищених рівнях плинності персоналу в силу різних причин підприємству буде потрібен спеціалізований відділ, який би на достатньо високому професійному рівні займався питаннями підбору персоналу. Доцільність такого кроку пов'язана з тим, що постійне звертання до послуг кадрових агенцій протягом тривалого часу є фінансово не вигідним та не завжди дозволяє максимально врахувати всі фактори ризику, що може підвищити кадрову та соціально-економічну небезпеку для функціонування підприємства.

Що стосується діяльності великих підприємств, то в їх організаційній структурі зазвичай створюється спеціальний відділ, який на практиці займається різними питаннями у спектрі управління персоналом, у тому числі й підбором кандидатів. Тим не менше, сьогодні підбір персоналу у великих підприємствах без залучення кадрових агенцій здається практично неможливим, тому що відділ персоналу не завжди може результативно впоратися з пошуком і підбором унікального таланту, здатного до інноваційних прийомів праці і високо мотивованого на власний безперервний професійний розвиток. При цьому хочемо наголосити на тому, що без наявності на підприємстві таких працівників говорити як про кадрову безпеку, так і про перспективні можливості підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку практично не можливо.

Можемо констатувати, що від діючого на підприємстві рівня організації процесу підбору персоналу в значному ступені залежить не лише результативність його діяльності в оперативному вимірі, а й ефективність функціонування бізнесу та регіону на тривалу перспективу. Отже, цьому питанню має приділятися багато уваги з боку

керівництва підприємства та процес підбору має бути достатньо фінансово забезпеченим. Лише на таких умовах можливо досягти позитивних зрушень у забезпеченні складових кадрової безпеки в діяльності підприємства.

Другий принцип спрямований на організацію процесів навчання працівників підприємства протягом життя. В середині підприємства має бути створеним сприятливе середовище для безперервного професійного й особистісного розвитку персоналу. Для досягнення найвищого ефекту від навчальних процедур керівництво має залучити всі можливі джерела новітніх й інноваційних знань – від внутрішнього наставництва і до навчання у провідних закладах освіти розвинених країн світу. Умовою ефективності всіх навчальних процедур буде виступати щире бажання працівників опановувати нові знання та розвиватися на постійній основі, включаючи можливості самоосвіти. Досягти такого рівня лояльності працівників можливо за умови розробки та запровадження механізму справедливого розподілу матеріальних і нематеріальних винагород залежно від досягнутого людиною рівня професійних знань та досвіду. Факторами, що будуть посилювати мотивацію персоналу до навчання в трудовому колективі є побудова атмосфери здорової конкуренції та поваги до нових знань, запровадження інституту кадрового резерву та створення на підприємстві стимулюючих умов для використання на практиці отриманих знань.

Третій принцип пов'язаний із процесами розвитку талантів. В умовах високого рівня конкуренції на ринку керівництво має на безперервній основі шукати, розвивати або залучати ззовні таланти. При цьому під талантами слід розглядати будь-які вміння, які відрізняються від середньостатистичних навичок людей, при цьому перевага має віддаватися тим талантам, які здатні вивести даний бізнес на новий рівень, забезпечити проривні технології та інновації у виробничій, господарській, комерційній, представницькій, суспільній або управлінській діяльності. Задача менеджерів з персоналу міститься в тому, щоб знайти спосіб максимально розвинути та використати талант кожного працівника. Це дозволить, по-перше, підвищити рівень задоволеності працівника роботою на даному підприємстві та сформувати лояльність до його керівництва. По-друге, максимально використати потенціал кожного працівника та збільшити прибутковість всіх складових та видів діяльності підприємства. У реалізації даного принципу також важливим є екологічний аспект, так як саме таланти можуть зробити суттєвий внесок у підвищення рівня екологічної безпеки діяльності даного бізнесу для навколишнього середовища та можливості його поступового переведення на поновлювальні джерела ресурсів.

Четвертий принцип покликаний забезпечити комфортність та економічну зацікавленість працівників у трудових відносинах з конкретним суб'єктом господарювання. На підприємстві з метою зростання мотивації працівників на досягнення високих результатів праці має бути створено гнучку систему стимулювання як результатів діяльності, так й ініціативності персоналу у всіх інших, крім виробничої, сферах діяльності. Дана система має заохочувати працівників до професійного навчання, розвитку своїх талантів, підвищення рівня продуктивності праці та кар'єрного зростання. При цьому слід застосовувати цілу систему стимулів, вибір кожного з яких має визначатися конкретними умовами та обставинами. У результаті втілення у життя цього принципу мають бути повною мірою оптимізованими процеси плинності персоналу та ліквідованими прояви абсентеїзму. Працівники мають стати більш залученими до процесів прийняття рішень, що ще більше підвищить їх рівень лояльності до підприємства.

Якщо керівництво підприємства буде максимально дотримуватися перелічених принципів, то це дозволить протягом короткого часу перетворити трудовий колектив на команду. Результатом таких перетворень стане зростання у суспільстві бренду роботодавця та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Поширення таких результатів у бізнес середовищі стане умовою зростання соціальної забезпеченості та згуртованості населення регіону та країни. А лише на такому підґрунті можливо відновити постраждалу від війни соціально-економічну та виробничу інфраструктуру в Україні.

**Висновки.** Від того, наскільки швидко Україні вдасться відновити зруйновану в наслідок військової агресії, окупації та анексії частини території сусідньою державою, будуть залежати й можливості повернення українців, які виїхали за межі країни, й перспективі виведення країни з зтяжної суспільно-політичної та економічної кризи. Реалізація позитивного сценарію розвитку подій, що включає перелічені можливості, стане також підґрунтям для відновлення оборонного комплексу України та побудови гарантованого захисного механізму, який би робив неможливим будь-які посягання на територіальну цілісність України у майбутньому. Для досягнення цього важливо створити міцну підтримку бізнесу, успішність функціонування якого дозволить акумулювати та спрямовувати кошти і технології на ті напрями, які у той чи інший час є найбільш стратегічно важливими. А для цього у межах кожного суб'єкта господарювання, поза залежністю від сфери його діяльності, мають бути створеними всі умови для забезпечення принципів кадрової безпеки. Це стане підґрунтям для стратегічного розвитку конкретного підприємства та соціального розвитку території його розташування. Подальші дослідження у цій тематиці мають бути спрямованими на обґрунтування конкретного механізму реалізації на практиці обґрунтованих у роботі принципів кадрової безпеки із врахуванням ризиків, які сьогодні на собі відчуває українське суспільство.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82-87.
2. Латишева О.В., Підгора Є.О., Бохонок Л.М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 60-67.
3. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 300-309.
4. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27.
5. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11).
6. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. №24. С. 75-80.
7. Кравченко О.О. Концептуальні засади регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 78-85.



8. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №2. С. 157-164.
9. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.
10. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №1. С. 133-140.
11. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.
12. Управление персоналом: В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков и др.; под общ. и науч. ред. к.э.н., проф. В.М. Данюка. Киев: КНЭУ; Краматорск: НКМЗ, 2013. 693 с.
13. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019. 10 (4), pp. 1447-1465. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0.
14. Захарова О.В., Коноваленко В.С. Обґрунтування доцільності використання промисловими підприємствами послуг кадрових агентств. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери. Матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. молодих учених і студентів. В 2-х томах. Т.1. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. С. 17-19.

#### REFERENCES

1. Kryvytska, N.Iu., Mizyk, V.V. (2019). Protsezy zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, 40, 82-87.
2. Latysheva, O.V., Pidhora, Ye.O., Bokhonok, L.M. (2019). Sutnist ta protsedura planuvannia ta modeliuvannia biznes-protseziv systemy kadrovoi bezpeky v umovakh vitchyznianskykh pidpriemstv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 60-67.
3. Mishchuk, Ye.V. (2020). Udoskonalennia metodolohii otsiniuvannia rivnia ta stanu bezpeky kadrovyykh interesiv pidpriemstva. *Biznes Inform*, 7, 300-309.
4. Zatonatskyi, D.A. (2019). Diahnostyka insaiderskykh ryzykiv i zahroz v upravlinni kadrovoi bezpeky pidpriemstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 3, 20-27.
5. Kasykh, A.O., Medvid, H.S. (2019). Upravlinnia kadrovoi bezpeky na ukrainskykh pidpriemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protseziv. *Efektivna ekonomika*, 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11).
6. Kovalenko, A.O., Hrynenko, V.V. (2020). Kadrova polityka yak efektyvnyi instrument bezpeky oriientovanoho upravlinnia personalom orhanizatsii. *Modern economics*, 24, 75-80.
7. Kravchenko, O.O. (2019). Kontseptualni zasady rehuliuвання opłaty pratsi v konteksti zabezpechennia kadrovoi bezpeky. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, 4, 78-85.
8. Barna, M.Iu., Ilin, V.Iu., Karpenko, Ye.V., Bozhko, O.V. (2022). Udoskonalennia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva yak elementu systemy motyvatsiinoho menedzhmentu v umovakh realizatsii polityky kadrovoi bezpeky, hlobalizatsii ta mihratsiinykh ryzykiv. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 2, 157-164.

9. Pysarevska, H.I. (2020). Napriamy vdoskonalennia kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi yak napriam stratehii upravlinnia personalom. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 37, 56-61.
10. Onisiforova, V.Iu., Bolotova, T.M. (2020). Suchasni aspekty upravlinnia kadrovoi bezpekoiu pidpriemstva. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1, 133-140.
11. Voronka, O.Z. (2020). Formuvannia taktyky ta stratehii zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva. *Innovatsiina ekonomika*, 1-2, 99-104.
12. Upravlenye personalom. (2013). V.M. Daniuk, A.M. Kolot, H.S. Sukov y dr.; pod obshch. y nauch. red. k.э.n., prof. V.M. Daniuka. Kyev: KNЭU; Kramatorsk: NKMZ, 693 p.
13. Zakharova, O. (2019). Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*, 10 (4), 1447-1465. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0
14. Zakharova, O.V., Konovalenko, V.S. (2012). Obgruntuvannia dotsilnosti vykorystannia promyslovymy pidpriemstvamy posluh kadrovykh ahentstv. *Aktualni problemy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku vyrobnychoi sfery*. Materialy Mizhnar. nauk.-teor. konf. molodykh uchenykh i studentiv. Donetsk: DVNZ «DonNTU», 1, 17-19.

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.22

UDC 338.48.001.76

JEL: L13, O13

**Yakushev O.,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Social Welfare,  
Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0699-1795

e-mail: o.yakushev@chdtu.edu.ua

**Kozlovskaya S.,**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of Management and Administration,  
Rauf Ablyazov East European University, Cherkasy, Ukraine

e-mail: kozlovskifamili@ukr.net

**Sushko N.,**

Candidate of Historical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism,  
Rauf Ablyazov East European University, Cherkasy, Ukraine

ORCID: 0000-0003-2201-0755

e-mail: natalia\_sushko@ukr.net

**Podolian Y.,**

Candidate of Political Sciences,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism,  
Rauf Ablyazov East European University, Cherkasy, Ukraine,

ORCID: 0000-0002-5156-4952

e-mail: yana78p@ukr.net

**Tykhonova I.,**

Master's Student of the Department of Social Welfare,  
Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0619-2149

e-mail: ms.irishka2988@gmail.com

## **IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES**

*In the modern conditions of the development of the market economy, economic entities acquire new characteristics, become more flexible, oriented towards consumers of goods and services, and rely on the correct definition of the development strategy. Strategic management is the foundation of business in the 21st century.*

*The article examines the problems of strategic planning and forecasting of the activities of enterprises in general and in the market of hotel and restaurant services. Among them we can include: the difference in the background forecast, the dependence of indicators on the*

*human factor and the level of qualification of employees of the hotel and restaurant business, the lack of unified and reliable statistical information, and others.*

*Based on the study of various approaches to the definition of the concepts of "strategy", "forecasting", "planning", etc., own definitions of such concepts as "strategy", "strategic planning of entrepreneurship", "strategic forecasting of entrepreneurship" are proposed, taking into account the specifics of running a hotel and restaurant business.*

*A scheme for developing a hotel and restaurant business strategy is proposed. According to this scheme, all strategies, depending on their type, can be divided into three groups. The first group includes strategies, in the development of which only the planning process is used, the second group includes strategies, the distinguishing feature of which is the presence of only the forecasting process, and the third group includes strategies, the development of which includes the planning process and the forecasting process. In this, both strategic planning and strategic forecasting can be both a stage of strategy development and its final result.*

**Keywords:** *hotel and restaurant business, strategy, planning, forecasting, entrepreneurial activity, hospitality industry*

Fig. – 1. Tabl. – 3. Ref. – 13.

**Якушев О.,**

кандидат економічних наук,

доцент, доцент кафедри соціального забезпечення,

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-0699-1795

e-mail: o.yakushev@chdtu.edu.ua

**Козловська С.,**

кандидат технічних наук,

доцент кафедри менеджменту і адміністрування,

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-1754-1220

e-mail: kozlovskifamili@ukr.net

**Сушко Н.,**

кандидат історичних наук,

доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0003-2201-0755

e-mail: natalia\_sushko@ukr.net

**Подольн Я.,**

кандидат політичних наук,

доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-5156-4952

e-mail: yana78p@ukr.net

**Тіхонова І.,**

магістрант кафедри соціального забезпечення,

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0003-0619-2149

e-mail: ms.irishka2988@gmail.com

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

*У сучасних умовах розвитку ринкової економіки суб'єкти господарювання набувають нових характеристик, стають більш гнучкими, орієнтованими на споживачів товарів і послуг, спираються на раціональне визначення стратегії розвитку. Стратегічне управління є основою бізнесу в 21 столітті.*

*У статті досліджено проблеми стратегічного планування та прогнозування діяльності підприємств у цілому та на ринку готельно-ресторанних послуг. До них можна віднести: відмінність фонових прогнозів, залежність показників від людського фактору та рівня кваліфікації працівників готельно-ресторанного бізнесу, відсутність уніфікованої та достовірної статистичної інформації та ін.*

*На основі дослідження різноманітних підходів до визначення категорій «стратегія», «прогнозування», «планування» тощо наведено власні визначення таких понять, як «стратегія», «стратегічне планування підприємництва», «стратегічне прогнозування підприємництва» запропоновано їх трактування з урахуванням специфіки ведення готельно-ресторанного бізнесу.*

*Запропоновано схему розробки стратегії готельно-ресторанного бізнесу. Згідно з цією схемою всі стратегії залежно від їх типу можна поділити на три групи. До першої групи належать стратегії, при розробці яких використовується лише процес планування, до другої групи — стратегії, відмінною рисою яких є наявність лише процесу прогнозування, до третьої — стратегії, розробка яких включає процес планування та процес прогнозування. При цьому як стратегічне планування, так і стратегічне прогнозування можуть бути як етапом розробки стратегії, так і її кінцевим результатом.*

**Ключові слова:** *готельно-ресторанний бізнес, стратегія, планування, прогнозування, підприємницька діяльність, індустрія гостинності.*

Рис. – 1. Табл. – 3. Літ. – 13.

**Introduction.** In modern conditions of economic development, the success and competitiveness of companies largely depends on the level of strategic planning and forecasting of its business activities.

The sharp increase in the importance of these processes is associated with many deep objective reasons arising from the change in the nature of the internal and external environments of enterprises: with the acceleration of the pace of economic development, the emergence of new requests and expectations of consumers, the improvement of information networks, the transformation of the role of human resources, etc..

Thus, the development and application of the methodology and specific forms of strategic planning and forecasting of business activity is not only the result of the evolution of theory and management methods, but a dynamic system that reflects the trends of the present and the future, both at the level of the state economy and at the industry level in particular, in the hotel and restaurant business – one of the most dynamically developing elements of the hospitality industry.

**Analysis of the latest research.** The problems of strategic management, its structure and implementation methods are reflected in the works of such scientists as: I. Ansoff,



L. Balabanova, V. Vasylenko, S.M. Golyakov, P. Doyle, P. Yegorov, O. Kuzmin, L. Lutai, M. Moskalenko, V. Nemtsova, G. Tarasyuk, R. Fathutdinova, A. Chandler and others.

The study of issues related to hotel and restaurant business was carried out by: G. Bakurova, O. Borisova, V. Gulyaev, Yu. Gladunyak, V. Kyfyak, R. Korneeva, M. Malska, I. Minich, D. Neporozhniy, Ya. Ostapenko, Yu. Ocheretin, N. Plotnikova, L. Chepurda, O. Yurchenko and others.

**The goal of the work.** The purpose of this article is to demonstrate that there is a relationship between the nature of the firm's development strategy and the nature of the relationship between business planning and forecasting processes. On the basis of the received data, propose a scheme for developing a business strategy at the stages of planning and forecasting the activity of the hotel and restaurant business.

**Presenting main material.** The strategy should be understood as a long-term plan for achieving the goals, mission of the enterprise, the implementation of which should lead to the development of entrepreneurial activity, which ensures the maximization of profit.

In the practice of management, strategies are both defined, clearly formulated by the company's management, and undefined, which do not have stages thought out and approved by the management.

According to the nature of the changes occurring in the company's activities, the strategies are divided into strategies of limited growth, growth, reduction and their combination.

Undoubtedly, the industry to which the studied business structures belong plays a great role in the process of strategy formation and construction of its classification.

Speaking about the strategic factors of hotel and restaurant business development in Ukraine, first of all, it is worth noting that currently, for example, hotels are divided into five categories with the assignment of stars.

The most common strategies used by hotels abroad include the types presented in Table 1.

**Table 1**

**Basic strategies for the development of entrepreneurial activity used in the hotel business abroad**

Type of strategy		Description of the strategy
STRATEGY	<i>concentration ( focused )</i>	The enterprise concentrates all its efforts on one or more market segments and achieves leadership there by the cost program or from the image position (or with the help of both resources at the same time)
	<i>globalization</i>	The basis of the development of the hospitality industry both now and in the future should be close ties and communication networks in priority directions. It is the geographical regions that act as suppliers of the main flow of tourists in the world market
	<i>application of new technologies</i>	Assumes that the technological process is the engine of progress in the hotel business, aimed not only at ensuring the competitiveness of the product or service, but also at establishing compliance with changes in consumer demand
	<i>brand development</i>	This is an accurate determination of the conformity of the "recognition" of a product or service to its level and quality, position, prices and other key consumer-oriented parameters
Type of strategy		Description of the strategy
STRATEGIES	<i>association of trademarks</i>	The purpose of this strategy is to develop a global image of the brand aimed at a universal audience
	<i>specialization</i>	The goal of the strategy is to concentrate the efforts of the hotel

		company on the needs of one segment, and not on covering the entire market. The main thing is to satisfy the needs of the selected target segment better than competitors.
	<i>independent hotel</i>	It provides for independent management of hotel activities by the owner without the involvement of hotel management companies and entry into their network
	<i>franchising</i>	It is a combination of independent management and contract management
	<i>contract management</i>	A type of franchising strategy, which provides for the transfer of full management of the hotel by the owner to the manager of hotel enterprises based on the franchise agreement
	<i>customer retention</i>	Its purpose is to motivate the consumer in such a way that he buys goods/services from a specific company
	<i>consolidation/merger/absorption</i>	A component of the growth strategy
	<i>increasing the value / value of the company</i>	This strategy is implemented due to deep penetration into the selected market segment, which implies the absence of an increase in the level of specialization by competitors

Large international companies, especially those that work successfully in the market, are obliged to promptly respond to revolutionary changes in the business environment by making quantitative changes in their strategic courses. Based on this observation, the «quantitative theory of strategic change» was formulated. One of the main provisions of this theory is that companies' strategies change radically quite rarely. In the conditions of today's changing economy, national and international hotel goals should combine control with constant analysis of new phenomena, and an effective strategy should include two elements: balanced preliminary formulation and adaptation of new ideas [8].

Taking into account the situation on the market of hotel services in Ukraine, implemented strategies for the development of hotel business enterprises can be systematized according to the types presented in Table 2.

The general perspective program of the competent distribution of the use of available and borrowed resources, the purpose of which is to preserve liquidity and increase the market value of the hotel enterprise, is considered to be an economic strategy.

The formation of an economic strategy should be based on a programmatic approach focused on the development of tasks for the relevant units. At the same time, it is important to indicate the sequence and terms of their implementation, as well as to pay attention to the company's resources [10].

At the same time, it is important to take into account that the main organizational levels at which strategies are developed include [4]:

- 1) corporate;
- 2) business;
- 3) functional;
- 4) operational [4].

The results of developing a strategy for a hotel enterprise are usually expressed in the creation of the following documents [1]: a forecast of changes in the external environment; strategic goals of the enterprise; list of competitive advantages; functional and supporting strategies; plans [1].

The processes of planning and forecasting are integral components of the process of developing a strategy for the development of business activities of hotels. During the study of various approaches to the definition of the concept of "strategy" and its types, we found that most specialists tend to associate this phenomenon with setting and achieving goals, forming plans, management decisions and the terms of their implementation, but none of them

consider strategy in relationship with the processes of strategic planning and forecasting of business activity.

Table 2

**Basic strategies for the development of entrepreneurial activities used in the hotel business in Ukraine**

Type of strategy		Description of the strategy
STRATEGY	<i>specialization</i>	The goal is to find and master new, interesting services from the point of view of demand
	<i>increasing the role of environmental programs</i>	The hotel's orientation is to achieve a higher level of environmental conditions than its competitors
	<i>revenue management and the use of flexible pricing tactics</i>	Application of the system of discounts and stimulation of demand as a tool for increasing the profitability of the hotel
	<i>use of the incentive program for regular customers</i>	Regular customers are provided with a system of privileges, discounts and benefits
	<i>increasing the role of travel agencies in the organization of sales channels</i>	Travel agencies are the main subject of the increase in booking volumes
	<i>implementation of computer reservation programs (PMS) Properety Management System</i>	It allows not only to increase the occupancy of hotel rooms, but also guarantees receiving the desired service at the desired price
	<i>strengthening domestic sales</i>	This is the organization and sale of additional services
Type of strategy		Description of the strategy
STRATEGY	<i>strengthening the role of database management</i>	The goal is to improve service and increase sales
	<i>application of direct consumer marketing</i>	Promotion of the hotel product via the Internet, by conveying to potential customers information about the hotel and room reservation conditions
	<i>vertical integration</i>	Expansion of the list of additional services in order to increase the market share of the hotel enterprise
	<i>creation of strategic alliances</i>	Hotels are united in groups, the purpose of which is cooperation in the following areas: management, formation of a marketing strategy, creation of a program for attracting customers and a joint product, advertising and increasing hotel occupancy
	<i>hotel management under contract</i>	The management of the hotel enterprise is transferred to the corporate network under the contract
	<i>independent hotel</i>	The operator is not involved in managing the hotel

Let's consider these phenomena and their place in the process of developing a strategy for the development of entrepreneurial activity.

Strategic planning in modern scientific literature is considered mainly in two main aspects. In a broad sense, strategic planning is understood as a set of decisions and actions for the development of a system of goals and necessary to achieve the company's strategies. However, in this context, strategic planning is combined with the concept of strategic management, which includes the stage of developing plans. In the narrower sense, strategic planning can be understood as a special type of planned work, which consists in the development of special documents: strategic plans, programs, projects, budgets, with the help of which the developed strategies are detailed in terms of goals, tasks, resources and time [12].

Planning is «the process of making and evaluating an interrelated set of decisions in advance». This is the definition given to this concept by a well-known researcher in the field of strategic management – I. Ansoff. In other words, a favorable state of affairs is possible only with a timely assessment of all factors affecting the business process being implemented.

According to H. Emerson and F. Taylor, planning can be considered as a process that simultaneously represents the result, and the course of action, and stages, and the methods that should be applied.

Planning as an element of the activity of a commercial organization, including that relating to means of accommodation, is characterized by the presence of: planning principles; determination of priority goals; consideration of problems; choosing the best development option; control over the implementation of plans [6].

The main requirements for the goals are: order; reality; ability; topicality; integrity; utility; transparency and controllability [3].

The specific composition of the goals is as follows: ultimate goals – leadership in competition, growth of the company's market share; higher goals, accompanied by obtaining a profit, increasing profit and profitability, increasing the volume of services; intermediate goals, the implementation of which is accompanied by, for example, an increase in the throughput capacity of the hotel, optimization of its room stock; subgoals – increasing the number of services [12].

From the point of view of the sequence of stages forming the planning process at hotel enterprises, it should be noted that, as a rule, it consists of three stages: analysis of strategic problems; forecasting the future state and defining goals. Sometimes the planning process may include a larger number of stages [8].

The accuracy of the actual indicators of past periods is the basis of the reliability of planning [7].

It should be formalized in such a way that the development of plans is based on all available indicators, there is a possibility of accumulating separate plans for specific areas of the enterprise's activity and eliminating inconsistencies.

In large hotel complexes, planning work is performed by special services that prove management teams, assumptions, forecasts of department heads who develop plans [2].

The planning process is an ongoing process, the purpose of which is to formally review and continue the plan annually. As part of the process, the dissemination and formal discussion of strategic directives should be ensured, allowing the operational divisions of the organization to draw up their plans.

According to the school of planning, which flourished in the 1970s, the main features of the planning process include [4]:

- 1) close communication with the operational management of the enterprise at all stages of strategy implementation;

- 2) communicativeness, hierarchy, integrity as the main regularities of systems to which the adopted strategy or the strategy being developed corresponds;

- 3) the strategy, as a rule, is developed for the period of verification of the future forecast;

- 4) strict implementation of developed plans is meant;

- 5) the strategy is differentiated into sub-strategies according to the management hierarchy;

- 6) according to the degree of differentiation of the strategy into components, all types of works are combined into a "master plan";

- 7) responsibility for principles is delegated to the manager, and for implementation – to employees of the planning department;

- 8) during the development of the strategy, a SWOT analysis is used, implemented in scenarios detailing the firm's strengths and weaknesses;

- 9) developers and practitioners belonging to the same firm are separated.

A forecast is a judgment about the probable state of an object in the future, which has a scientific basis for alternative ways and terms of their implementation.

The main features of the forecasting process include:

1. The basis of the forecast is the assessment of the present, while the basis of the future is a complex set of causes and conditions.
2. The forecast is probabilistic due to the uncertainty of the state of the research object in the future.
3. The basis of forecasting is the hypothesis about regularities.
4. The preparation of the forecast is based on scientific research of a quantitative and qualitative nature, in addition to a quantitative assessment for the future.
5. The forecast is a guideline for planning, the basis for preparing a plan.
6. The forecast assumes the presence of many alternatives.
7. The essence of the considered phenomenon determines the temporal and spatial horizons of the forecast. Often it is taken for a repetitive and continuous process.
8. Time is the judge of forecast accuracy.
9. Objectivity and scientific integrity are the main requirements for a forecaster. Subjectivity is not allowed in the assessment of the past, present and future [4].

The economic forecast is designed to assess the state and search for alternatives to management decisions; identification of problems that are weakly expressed in the present, but possible in the future; simulation of variants of events taking into account the main factors [13].

In forecasting, the concepts of "object" and "forecasting background" are distinguished. As an object of forecasting, it is appropriate to consider processes, phenomena and events that are dependent on the cognitive and practical activity of a person [1].

The forecast background is a set of external conditions that affect the object and underlie the validity of the forecast.

Usually, forecasting work is performed in several stages [4]:

- 1st stage – predictive retrospection;
- 2nd stage – predictive diagnosis;
- 3rd stage – prospecting;

The 4th stage is the evaluation of the forecast for reliability, accuracy and reasonableness.

This phasing is approximate in nature, with levels of modification depending on the basic forecasting method.

Based on the considered approaches to the definition and classification of plans and forecasts, as well as the processes related to them, the author concluded that strategic forecasting of business activity should be understood as the process of forming alternative scenarios for the development of an organization's business activity on the basis of scientifically based judgments about the expected conditions of the object in the future and the terms of their achievement.

If we take into account that forecasting is often the basis of planning, then strategic planning of business activity can be defined as a set of measures to implement the most beneficial scenario for the development of the organization's business activity, which is accompanied by the development of plans and programs for their implementation.

As an example, in Table 3, we consider the classification model of the components of economic strategy and the peculiarities of the planning and forecasting processes implemented within some of them.



Table 3

**Classification model of economic strategy components**

ECONOMIC STRATEGY	
Level 1: Achieving economic profit	
1.1	Product strategy
1.2	Pricing strategy
1.3	Motivation strategy
1.4	Financial recovery strategy
1.5	Strategy of interaction with the markets of production resources
1.6	Strategy for reducing production costs
Level 2: Increase in market share	
2.1	Competition strategy
2.2	Quality improvement strategy
2.3	Strategy of innovative activity
2.4	Strategy of strengthening market positions
2.5	Globalization strategy
Level 3: growth of the value/value of the company	
3.1	Investment strategy
3.2	Strategy of economic growth
3.3	Business reengineering strategy
3.4	The strategy of maximizing the value of the enterprise

When implementing a product strategy, namely the formation of a product range of a hotel enterprise, it is necessary to take into account that for each brand or product/service, its own development plan must be developed, related to the general strategy of the enterprise, marketing plan, production and sales technology, which determines the circle management tasks.

The development of the company's price strategy involves the following stages of implementation:

1. General research of the intended sales market or strategic economic zones (SZG).
2. Forecasting the market situation.
3. Determination of the market model from the point of view of competitiveness.
4. Determination of the product life cycle stage.
5. Choice of the company's pricing policy.
6. Study of factors affecting the level of the selling price.
7. Acceptance of the basic price level and determination of the rational dynamics of its change.

In this case, there is no planning process, and forecasting is one of the initial stages of strategy implementation, and for forecasting the market situation, a preliminary assessment of the capacity of the market, competitive environment, government policy and sales conditions is carried out. A detailed study of all price-forming factors should be carried out after the selection of the best market segments.

The development of a strategy for the financial recovery of a hotel enterprise includes 7 stages:

1. Analysis of the organization's position on the market and its ability to adapt to economic conditions.

2. Analysis of the existing pricing system.

3. Analysis of the financial situation of the enterprise.

4. Analysis of the organizational structure.

5. Personnel.

6. Production.

7. Development and implementation of a financial recovery plan.

The creation of a quality strategy is usually carried out in the following sequence:

Stage 1. Making a decision to create a quality strategy.

Stage 2. Development of a plan-schedule for the creation of a quality strategy.

Stage 3. Determination of functions and tasks of quality strategy elements.

Stage 4. Formation of the composition of structural subdivisions.

Stage 5. Description using structural and functional diagrams of the quality strategy.

Stage 6. Determination of the composition and development of regulatory documents of quality strategies: «Hotel Passport» and «Quality Manual».

Stage 7. Verification of the implementation of the quality strategy.

Stage 8. Ensuring the functioning of the quality strategy.

Ethan 9. Checking the quality strategy.

Stage 10. Improving the quality strategy.

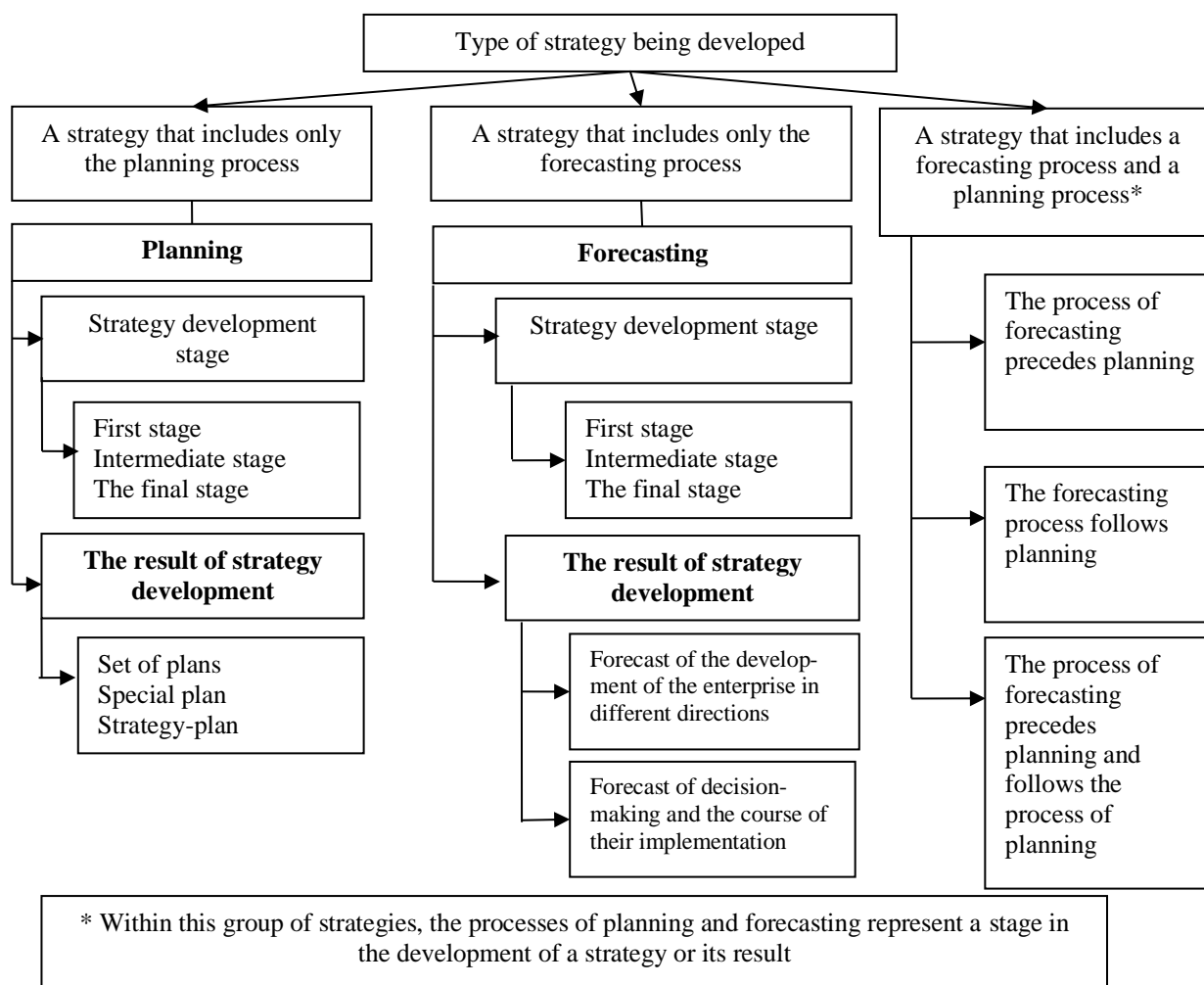
Stage 11. Organization of work of quality circles.

When implementing the strategy of innovative activity, the planning process is carried out at the stage of organizational and planning preparation of production, at which innovations are aimed at observing the principles of rational organization of the processes of creation and production of new products/services, reducing the labor intensity and duration of the manufacturing and delivery cycle.

The investment strategy can be understood as the general direction (program, plan) of the enterprise's investment activities, the task of which is to lead in the long term to the realization of investment goals and obtaining the expected investment profit. It determines the target directions and form of investment activity of the enterprise, the method of formation of investment resources and the order of stages of realization of long-term investment goals.

Summarizing the approaches to the classification of forecasts and plans described above, information about the interaction of these processes and the results of the author's research can be depicted in Figure 1.

According to this scheme, all strategies, depending on their type, can be divided into three groups. The first group includes strategies, in the development of which only the planning process is used, the second group includes strategies, the characteristic feature of which is the presence of only the forecasting process, and the third group includes strategies, the development of which includes both the planning process and the forecasting process. At the same time, both strategic planning and strategic forecasting can be both a stage of strategy development and its final result. In the case of a mixed version, the process of strategic forecasting acts in relation to the planning process either as a stage that precedes planning, or as a stage that follows it, necessary to account for the consequences of decisions made in the plan or to control the implementation of the plan, or as a stage that precedes and follows it.



**Figure 1 – Scheme of development of the strategy of the hotel and restaurant business enterprise at the stages of planning and forecasting**

Guided by this scheme, it is possible, for example, to describe a product strategy as a strategy that contains only the planning process, which is the final stage of strategy development and the result expressed by a set of plans (a separate plan is developed for each product). The price strategy belongs to the strategies that contain only the process of forecasting, and forecasting appears as the initial stage – forecasting the market situation. The financial recovery strategy, as well as the investment strategy, belong to the strategies in which the plan is the result of the final stage – planning etc.

**Conclusions.** The study of the specific features of strategic planning and forecasting of business activity, the essence of these phenomena, their component composition and classification features made it possible to formulate the author's definitions of the concepts «strategic planning of business activity» and "strategic forecasting of business activity", in particular in the hotel and restaurant business.

Based on the analysis of various types of hotel enterprise development strategies, as well as the identified features of the strategic planning and forecasting processes implemented within them, the author developed a scheme that reflects the specifics of the planning and forecasting processes depending on the type of hotel enterprise strategy being implemented, within which strategic planning and forecasting can be separate independent stages of strategy implementation, its result, and even elements of a mixed interaction system.

## REFERENCES

1. Agafonova, L.G. (2002). Turyzm, gotel`nyj ta restorannyj biznes: cinoutvorennja, konkurencija, derzhavne reguljuvannja [Tourism, hotel and restaurant business: pricing, competition, state regulation]: education. Manual. K.: Knowledge of Ukraine, 351 p.
2. Borodina, V.V. (2003). Restoranno-gotel`nyj biznes: Oblik, podatky, marketyng, menedzhment [Restaurant and hotel business: Accounting, taxes, marketing, management]: education. manual: Book World. 165 p.
3. Golovko, O.M. (2011). Organizacija gotel'nogo gospodarstva [Organization of the hotel industry]: education. manual. K.: Condor. 410 p.
4. Evdokimov, K.O., Baikov, E.A. (2009) Teoretycheskye osnovy strategicheskogo razvytyja predpryjatyy turystskoj yndustry [Theoretical foundations of the strategic development of the tourist industry enterprise]. *Bulletin of the National Academy of Tourism*, 3 (II), 69-75.
5. Ilin, A. (2018). Ukraina hostynna: yak rozvyvaietsia hotelnyi rynok [Hospitable Ukraine: how the hotel market is developing]. Hromadske. Hromadske... Retrieved from: <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok> [in Ukrainian].
6. Ostapenko, Ya.O., Paranytsia, N.V., Makarenko, O.Ya. (2020). Statystychnyi analiz i tendentsii rozvytku hotelnoho gospodarstva v Ukraini [Statistical analysis and trends in the hotel industry in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Priazovsky Economic Bulletin*, 1(18), 311-316. Retrieved from: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1\\_18\\_ukr/56.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/56.pdf). [in Ukrainian].
7. Rynok hoteliv v Ukraini pislia karantynu: rynok tilky pochynaie vidnovliuvatysia [Hotel market in Ukraine after quarantine: the market is just beginning to recover]. Retrieved from: <https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantynu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatysia> [in Ukrainian].
8. Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoho ta hotelnorestorannoho biznesu [State and prospects of development of tourist and hotel restaurant business]: kolektyvna monohrafiia / za red. d.i.n., prof. Chepurdy H.M.; Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. Cherkasy: ChDTU, 2019. 157 p. [in Ukrainian].
9. Stratehii ta tekhnolohii innovatsiinoho rozvytku korporatsii [Strategies and technologies of innovative development of corporations]: monohrafiia / za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. O. M. Polinkevych. Luts'k: Vezha-Druk, 2018. 416 p. [in Ukrainian].
10. Polinkevych, O. and Kamiński, R. (2018). Corporate image in behavioral marketing of business entitie. *Innovative Marketing*, Vol. 14, Issue 1, 33-40. doi: 10.21511/im.14(1). 2018.04 [in English].
11. Polinkevych, O.M. (2016). Factors in the formation of advanced development of enterprises in the global crisis. *Economic Journal – XXI*, 156 (1-2), 59-63. [in English].
12. Yakushev, O.V. (2020). Innovacijni tehnologii v upravlinni biznes-procesami pidpriemstv sferi gotel'no-restorannih ta turistichnih poslug. [Innovative technologies in the management of business processes of enterprises in the field of hotel, restaurant and tourist services] *Scientific journal. Restaurant and hotel consulting. Innovations*. Volume 3 No. 2. C. 195-208. [in Ukrainian].
13. Yakusheva, O.V., Gutsalyuk, O.M., Sushko, N.V. (2020). Inicializacija ta koncepcija proektuvannja pidpriemstv gotel'nogo biznesu v Kirovohrads'komu regioni. [Initialization and design concept of hotel business enterprises in the Kirovohrad region] *Scientific Journal. Bulletin of the East European University of Economics and Management. Series: economics and management*. Issue #1 (28). Cherkasy: SUEM. P. 168-179. [in Ukrainian].

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.23

УДК 338.47

JEL: L91, N74, R40.

**Трегубов О.С.,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

<http://orcid.org/0000-0002-0397-5570>

[a.trigubov@donnu.edu.ua](mailto:a.trigubov@donnu.edu.ua)

**Солоненко Ю.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-1696-2151>

[u.solonenko@donnu.edu.ua](mailto:u.solonenko@donnu.edu.ua)

**Андронік О.Л.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-7486-9006>

[o.andronik@donnu.edu.ua](mailto:o.andronik@donnu.edu.ua)

#### **ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

У статті визначено роль транспортної галузі в соціально-економічному розвитку країн Європейського Союзу. Встановлено, що посилення конкуренції на глобальному ринку перевезень, інтеграція України до європейської та світової транспортних систем потребують використання нових підходів до розвитку транспортної сфери та підвищення її конкурентоспроможності. Проаналізовано обсяг перевезень у країнах Європейського Союзу в динаміці. Досліджено сучасні тенденції розвитку транспортного комплексу країн Євросоюзу. Акцентовано увагу на комплексі заходів, який прийнято Європейською комісією з метою підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку перевезень та подальшого формування Єдиного європейського транспортного простору. Досліджено сучасні практики формування конкурентних переваг, які запроваджено лідерами транспортної галузі країн Європейського Союзу з врахуванням кращих світових досягнень та інновацій в сфері підвищення якості, безпечності, ефективності логістичної діяльності. Визначено ті, які, за умов адаптації, представляють інтерес для вітчизняного транспортного комплексу як стратегічні напрями для подальшого розвитку транспортної галузі України.

**Ключові слова:** транспортна галузь, конкурентоспроможність, транспортна інфраструктура, забезпечення конкурентоспроможності, вантажні потоки, управління конкурентоспроможністю, Європейський Союз.

2 рис., 1 табл., 23 літ.



**Tregubov O.**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent,  
Head of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
[http:// orcid.org/ 0000-0002-0397-5570](http://orcid.org/0000-0002-0397-5570)  
[a.trigubov@donnu.edu.ua](mailto:a.trigubov@donnu.edu.ua)

**Solonenko Ju,**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent,  
Docent of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
<https://orcid.org/0000-0003-1696-2151>  
[u.solonenko@donnu.edu.ua](mailto:u.solonenko@donnu.edu.ua)

**Andronik O.,**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent,  
Docent of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics,  
<https://orcid.org/0000-0001-7486-9006>  
[o.andronik@donnu.edu.ua](mailto:o.andronik@donnu.edu.ua)

**STUDY OF THE EUROPEAN EXPERIENCE OF INCREASING THE  
COMPETITIVENESS OF THE TRANSPORT INDUSTRY**

The article defines the role of the transport industry in the socio-economic development of the countries of the European Union. It has been established that increased competition in the global transportation market, the integration of Ukraine into the European and world transport systems require the use of new approaches to the development of the transport sector and increase its competitiveness. The volume of traffic in the countries of the European Union is analyzed in dynamics. The current trends in the development of the transport complex of the EU countries are studied. Attention is focused on a set of measures adopted by the European Commission in order to increase the competitiveness of the industry in the global transportation market and further form the Common European Transport Space. The modern practices of formation of competitive advantages by the leaders of the transport industry of the countries of the European Union are studied, taking into account the best world achievements and innovations in the field of improving the quality, safety, and efficiency of logistics activities. Those that, subject to adaptation, are of interest to the domestic transport complex as strategic directions for the further development of the transport industry of Ukraine have been identified.

**Key words:** transport industry, competitiveness, transport infrastructure, ensuring competitiveness, freight flows, competitiveness management, European Union.

**Постановка проблеми.** Впливаючи на діяльність багатьох галузей, забезпечуючи зв'язки між суб'єктами господарювання, регіонами та країнами, сучасна транспортна галузь виступає одним з чинників добробуту громадян, міжнародного співробітництва, розвитку національної економіки та активним учасником глобальних інтеграційних процесів.

Слід відзначити, що її ефективне функціонування та розвиток є одним із головних завдань транспортної політики Європейського Союзу (ЄС) [1].

Констатуємо, що незважаючи на вигідне географічне положення України через проходження її територією транзитних вантажопотоків та створення тим самим певних конкурентних переваг для розвитку, галузь стикається з рядом проблем. Вони пов'язані зі значним зносом рухомого складу та інфраструктури; постійним недофінансуванням; низьким рівнем інновацій тощо, що негативно впливає на конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на глобальному ринку перевезень.

Країни ЄС мають певний позитивний досвід щодо підвищення ефективності роботи цієї галузі, який враховує кращі світові досягнення та інновації, спрямовані на підвищення якості, безпечності, ефективності логістичної діяльності.

Інтеграція країни до європейської транспортної системи привертає увагу до питання підвищення конкурентоспроможності сфери транспорту на основі сучасних підходів та кращих європейських практик, що актуалізує тему даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та окремих галузей присвячено науковій праці В. Бутенка [2], Р.Васильціва [3], В. Гейця [4], Н. Горбаль [4], І. Кошелупова [5], В. Липова [6], Л. Лупака [3], М. Портера [7], Дж. Сакса [8], А. Томпсона [9], Р. Хіндяка [10] тощо.

Питання розвитку сфери транспорту в різних країнах світу, основні передумови та можливі шляхи забезпечення ефективності її функціонування знаходяться в полі зору таких науковців, як: П. Алдертон [11], П. Верховен [12], Г. Іванов [13], О. Курлянд [14], П. Де Ланген [15], П. Попович [16], М. Постан [14], Дж. Сугавара [17], С. Чен [18], О. Чуприна [19], Н. Чухрай [20] та інших.

Пріоритетні напрями розвитку транспортного комплексу знайшли відображення в документах Всесвітнього економічного форуму [21], Європейської комісії (European Commission) [1], Світового банку (World Bank) [22], аналітичних оглядах Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) [23].

Однак, в сучасних умовах, для яких є характерними трансформації світового господарства та динамічний розвиток інтеграційних процесів, дослідження європейських практик зростання конкурентних переваг транспортної сфери потребують більш глибокого опрацювання та розгляду питання під різними кутами, що дозволить сформулювати обґрунтовані стратегічні напрями подальшого розвитку транспортної галузі України, які відповідають тенденціям, що існують на світовому, в тому числі європейському транспортному ринку та враховують досвід лідерів галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження європейського досвіду формування конкурентних переваг транспортної галузі, який (за умов адаптації) представляє практичний інтерес для розвитку вітчизняного транспортного комплексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами дослідження транспортної сфери країн ЄС, слід відзначити курс на створення ефективно функціонуючого Єдиного транспортного простору, який включає сучасний транспорт і розвинуту інфраструктуру та дозволяє поєднувати країни Європи між собою та з іншими державами.

За даними 2019 року обсяг вантажних перевезень у країнах ЄС становив 3392 млрд т-км, а пасажирських - 6 038 млрд пасажиро-км (в середньому близько 13498 км на особу).

Слід констатувати, що динаміка перевезень демонструвала стійке зростання (табл.1), що пояснюється економічним зростанням (збільшенням валового

внутрішнього продукту, обсягів виробництва та торгівлі, транзиту тощо), які позначились на підвищенні вантажообігу та активності у ланцюгах постачання.

Таблиця 1

Річні темпи зростання перевезень в країнах ЄС-27, %

Показники	1995-2019	2000-2019	2018-2019
ВВП у цінах 2005 року	1,7	1,4	1,6
Пасажирський транспорт (пасажиро-км)	1,2	1,0	1,4
Вантажний транспорт (т км)	1,4	1,1	1,6

Джерело: сформовано автором за даними [1, с.23]

Зазначимо, що запровадження карантинних заходів внаслідок пандемії COVID-2019 знизило споживчі настрої, скоротило або майже зупинило діяльність галузей економіки, зменшило обсяги надходжень до бюджету, спричинило замороження інвестицій, знизило активність у виробничих ланцюгах та на глобальному транспортному ринку, негативно позначившись на діяльності галузі.

Проте, відновлення глобальної економіки та поживлення світової торгівлі після зняття карантинних обмежень позитивно вплинуло на розмір валового продукту та сприяло зростанню перевезень (рис. 1).



Рис. 1. Річні темпи зростання вантажних перевезень в країнах ЄС (2021р. в порівнянні з 2020), %

Джерело: побудовано автором за даними [1; 21]

Слід констатувати, що найбільшу частку в транспортуванні вантажів країнами ЄС займає автомобільний транспорт (52 %), на другому – водний (28,9 %) (рис. 2).

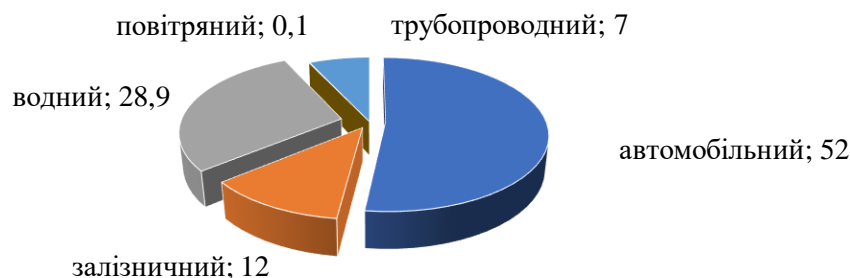


Рис. 2. Частка видів транспорту в загальному обсязі вантажних перевезень країнами ЄС (за даними 2021 р., %)

Джерело: побудовано автором за даними [1; 21]

Необхідно зазначити, що з метою підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку перевезень, Європейською комісією було прийнято комплекс заходів, спрямованих на її розвиток та подальше формування Єдиного європейського транспортного простору, який здатний ефективно використовувати ресурси, є екологічно безпечним та здійснює діяльність на благо економіки та суспільства.. Серед основних з них слід відзначити наступні: ініціативи Блакитного поясу для морського транспорту; подальші пропозиції щодо формування Єдиного європейського неба; запровадження Авіаційної стратегії ЄС; подальша реалізація програми NAIADES, спрямованої на розвиток водних шляхів та стратегії досліджень і інвестицій на період після 2020 року для всіх видів автомобільного транспорту; запровадження Єдиного європейського вікна на морському транспорті та коригування Директиви про комбіновані перевезення тощо.

Значну роль у розвитку транспортної галузі відіграло прийняття у 2016 році Європейської стратегії мобільності з низьким рівнем викидів (The European Strategy for Low-Emission Mobility), яка передбачає зростання її конкурентних переваг за такими напрямками: цифровізація мобільних рішень; використання ефективних методів ціноутворення; розвиток мультимодальних перевезень; альтернативна енергетика; розгортання інфраструктури альтернативних видів палива; сумісність та стандартизація електромобільності; вдосконалення тестування транспортних засобів; запровадження інновацій [1, с.34].

При цьому задля фінансування довгострокових цілей ЄС, спрямованих на сталий розвиток та формування конкурентних переваг транспортного комплексу, створюються сприятливі умови для залучення інвестицій, а також прийнято довгостроковий бюджет на 2021-2027 роки.

Одним з основних векторів розвитку транспортної сфери в країнах ЄС визнано декарбонізацію та скорочення транспортних викидів. У зв'язку з цим, в рамках Стратегії щодо стійкої та розумної мобільності («EUSSEM», 2020 р.), Європейською комісією було оприлюднено відповідний план дій.

Крім того, запропоновано пакет законодавчих пропозицій та інструментів (Fit for 55, 2021 р.) щодо скорочення викидів вуглецю різними видами транспорту. Серед основних пріоритетів, які формуватимуть майбутнє європейського транспортного сектору у найближчий період, слід звернути увагу на такі, як: використання альтернативного палива для всіх видів транспорту та всіляке стимулювання застосування екологічно чистих його видів; розвиток необхідної інфраструктури (загальнодоступної мережі підзарядки, обладнання для заправки альтернативних видів палива). У зв'язку з цим прийнято низку документів, які мають забезпечити запровадження інфраструктури для заправки екологічних транспортних засобів у всьому ЄС (Директиву про інфраструктуру альтернативних видів палива, новий Регламент інфраструктури альтернативних видів палива (AFIR)), що, водночас, стимулює розвиток відповідних ринків та відкриває нові можливості для промисловості.

Дослідження сучасних практик формування конкурентних переваг, які запроваджено лідерами транспортної галузі країн ЄС дозволило виокремити ті, які, за умов адаптації, представляють інтерес для розвитку вітчизняного транспортного комплексу та виступають стратегічними напрямами подальшого розвитку транспортної галузі України. А саме:

розвиток інтермодальних та мультимодальних перевезень задля забезпечення своєчасності, безпечності транспортного процесу. Слід відзначити, що на сучасному

етапі Європейська комісія зосереджує увагу на розвитку Транс'європейської мережі (TEN-T), яка передбачає створення стратегічної мережі мультимодальних коридорів, здатних поєднати Схід і Захід, Північ та Південь, сприяти зростанню конкурентних переваг внутрішнього ринку перевезень, підвищенню якості транспортних послуг та ефективному функціонуванню транспортної системи. Незважаючи на той факт, що основний етап такої ініціативи планується завершити до 2030 року, вже сьогодні функціонує дев'ять мультимодальних коридорів;

підвищення енергоефективності в транспортній сфері та розвиток «зеленого транспорту», що дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля та забезпечити збереження конкурентних позицій. Так, наприклад, на ринку автомобільних перевезень такі ініціативи реалізуються шляхом розвитку ринку електромобілів, який характеризується значним потенціалом для росту. В цьому контексті певний інтерес представляє досвід світового лідера у цьому сегменті - Норвегії, де попит на такий транспорт розвивається державою через фінансові стимулювання (регулюванням системи оподаткування транспортних засобів: звільнення від податку під час першої реєстрації, від щорічних дорожніх зборів) та прямі субсидії (безоплатне паркування та проїзд автобанами, дозвіл пересування виділеними смугами для громадського транспорту тощо);

створення сприятливих умов для залучення інвестицій, стимулювання цих процесів на основі програмного підходу, який передбачає розвиток і модернізацію транспортної інфраструктури з використанням технологій Третьої та Четвертої промислових революцій. Це дозволить вихід транспортних компаній на нові ринки, сприятиме створенню нових робочих місць (наприклад, програма «Invest EU»);

будівництво та модернізація транспортно-логістичних центрів та міжнародних мультимодальних логістичних центрів, які створюються у виробничо-транспортно-споживчих вузлах та здатні оптимізувати управління потоковими процесами, підвищити ефективність використання різних видів транспорту, розширити комплекс основних і супутніх послуг тощо (Франція, Італія, Німеччина, Нідерланди).

розбудова та модернізація логістичної інфраструктури, в тому числі з використанням інструментів державно-приватного партнерства. Реалізація таких ініціатив передбачає застосування різних форм такої взаємодії (контракти на управління діючими об'єктами; передача приватним підприємствам повного циклу будівництва та експлуатації об'єкта тощо). Серед таких успішно реалізованих проєктів дослідники [8, с. 9; 10, с. 88] звертають увагу на наступні: тунель Tunnel Rail Link (Великобританія); лінію Oresund (Данія - Швеція); високошвидкісну магістраль HSL Zuid (Нідерланди), Євротунель під проливом Ла-Манш, національні аеропорти в Гамбурзі та Варшаві та інші;

використання сучасних інформаційних технологій та цифрові трансформації в транспортній галузі, які базуються на досягненнях концепції промислового розвитку Industry 4.0 та дозволяють досягти конкурентних переваг шляхом формування ефективної системи комунікацій між учасниками процесу транспортування. Серед таких новацій: запровадження Інтернету речей та технологій BigData (з метою контролю за транспортними засобами, що дозволить підвищити рівень безпеки на дорогах, оптимізувати логістичну діяльність та мінімізувати вірогідність маніпуляцій даними); використання технології blockchain (на основі інтеграції всіх учасників ланцюга поставок дозволяє управляти логістичною діяльністю, отримувати інформацію про переміщення вантажу в режимі реального часу, що сприяє скороченню витрат у сфері документообігу, підвищує ефективність стикування між різними ділянками



маршруту в глобальній транспортній мережі, оптимізує логістичні операції, забезпечити високий рівень безпеки та конфіденційності даних); застосування «хмарних» технологій (для оптимізації маршрутів тощо). Серед учасників логістичних ланцюгів глобальної транспортної системи, які мають досвід активних цифрових трансформацій та мають стати орієнтиром на шляху впровадження цифрових рішень, слід виокремити: порт Роттердам (Нідерланди), термінал «Альтенвердер» (Гамбург, Німеччина), компанії «Maersk» (Данія), «CMA CGM Group» (Франція), «Hapag-Lloyd» (Німеччина) тощо;

запровадження інноваційних технологій перевезення вантажів та сучасних систем управління якістю, які базуються на комплексному підході та спрямовані на підвищення професійного рівня персоналу, ефективність взаємодії між співробітниками, реорганізацію бізнес-процесів; що сприятиме оптимізації транспортно-логістичних технологій та якості роботи підприємств галузі в цілому та дозволяє перейти від цінової конкуренції до більш дієвої - якості та сервісу;

запровадження стратегічного підходу до розвитку транспортного комплексу, який реалізується шляхом формування національних стратегій (з врахуванням специфіки) та наднаціональних, які містять основні стратегічні пріоритети спрямовані на подальше формування Єдиного європейського транспортного простору, його ефективне функціонування та є базисом для подальшої розробки програм розвитку галузі.

**Висновки за результатами дослідження.** Посилення конкуренції на глобальному ринку перевезень, інтеграція України до європейської та світової транспортних систем потребують використання нових підходів до розвитку транспортної сфери та підвищення її конкурентоспроможності. Європейською комісією системно запроваджуються ініціативи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку перевезень та подальшого формування Єдиного європейського транспортного простору. Крім того, лідерами транспортної галузі країн ЄС напрацьовано певний досвід формування конкурентних переваг, який враховує кращі світові досягнення та інновацій в сфері підвищення якості, безпечності, ефективності логістичної діяльності. Серед практик, які, за умов адаптації, представляють інтерес для розвитку вітчизняного транспортного комплексу та мають стати стратегічними напрями для подальшого розвитку транспортної галузі України слід виокремити такі, як: розвиток інтермодальних та мультимодальних перевезень; підвищення енергоефективності в транспортній сфері та розвинення «зеленого транспорту»; створення сприятливих умов для залучення інвестицій, стимулювання цих процесів на основі програмного підходу; розбудова та модернізація логістичної інфраструктури, в тому числі з використанням інструментів державно-приватного партнерства: будівництво та модернізація транспортно-логістичних центрів та міжнародних мультимодальних логістичних центрів; використання сучасних інформаційних технологій та цифрові трансформації в транспортній галузі; запровадження інноваційних технологій перевезення вантажів та сучасних систем управління якістю; використання стратегічного підходу до розвитку транспортного комплексу.

Однак, такі ініціативи потребують відповідної державної підтримки, формування механізмів якої, з конкретизацією інструментів, складають перспективи подальших досліджень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Transport in the European Union – current trends and issues. European Commission. Brussels: Directorate-General Mobility and Transport, 2019. 171 p
2. Бутенко В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С.7-12.
3. *Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки* : моногр. За ред. Т.Г. Васильціва, Р.Л. Лупака. Львів : Видво ННВК “АТБ”, 2019. 552 с.
4. Горбаль Н.І., Кухтяк К.А., Руда М.В. Вплив членства в ЄС на конкурентоспроможність країн Східної Європи. *Науковий вісник НЛТУ України: Серія економічна*. 2019. № 7(27). С 53-58.
5. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №36. С. 90-96.
6. Липов В. Конкурентна стратегія розвитку України в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2018. № 4 (677). С. 3-17
7. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 557 p.
8. Sachs J. *Globalization and Patterns of Economic development*. Weltwirtschaftliches, 2000. 350 p.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Гембл Дж. *Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества*. М.:Вильямс, 2016. 800 с.
10. Хіндяк Р.В. Аналізування глобальної конкурентоспроможності країн Європейського Союзу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №2 (1). С.87-96.
11. Alderton P. *Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations*. London : Informa, 2008. 429 p.
12. Verhoeven P. A review of port authority functions: Towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*. 2010. 37 (3). pp. 247–270.
13. Іванов Г. Формування концепції державного управління розвитком морських портів України. *Менеджер*. 2018. № 1. С. 200-208.
14. Курлянд А.М., Постан М.Я., Савельєва І.В. Аналіз сучасних тенденцій розвитку портів в системі змішаних перевезень. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць ОНМУ*. 2013. Вип. 4(45). С.7-23.
15. De Langen P. W., van der Lugt L. M. Institutional reforms of port authorities in the Netherlands ; the establishment of port development companies. *Research in Transportation Business & Management*. March 2017. Volume 22. pp. 108-113.
16. Попович П. В., Шевчук О. С., Матвійшин А. Й., Лотоцька В. М. Дослідження тенденцій розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень у сучасних умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки*. 2016. № 2. С. 224-229.
17. Sugawara J. Port and hinterland network: a case study of the Crescent Corridor intermodal freight program in the US. *Transportation Research Procedia*. 2017. № 25. Pp. 916–927. doi: <http://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.466>.
18. Chen S.-L., Jeevan J., Cahoon S. Malaysian Container SeaportHinterland Connectivity: Status, Challenges and Strategies. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2016. № 32 (3). P. 127–138. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.09.001>.

19. Chuprina E., Zahorodnia Y., Petrenko O., Britchenko I., Goretskyi O. Characteristics of seaports development in the context of digitalization: international experience and conclusions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. №10 (Special issue 1), pp. 105–117 <https://doi.org/10.33687/ijae.010.00.3879>
20. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 647. С. 276-285.
21. [World](#) Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2019. Edit. Kl.Shwab. Geneva: World Economic Forum, 2019.
22. [The](#) World Bank. *LPI Report*. URL: <https://lpi.worldbank.org/>. (дата звернення 19.08.2022).
23. Review of Maritime Transport 2021 (United Nations publication. Sales No. E.19.II.D.20, New York and Geneva). URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020_en.pdf). (дата звернення 19.07.2022)

### REFERENCES:

1. European Commission. (2019). Transport in the European Union – current trends and issues. European Commission. Brussels: Directorate-General Mobility and Transport.
2. Butenko, V. (2019). Analiz rozvytku konkurentospromozhnosti ukrainskoi produktsii v umovakh hlobalizatsii [Analysis of the development of the competitiveness of Ukrainian products in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 1(69), 7-12. (in Ukrainian).
3. Vasylytsiv, T L., Lupak. R. (2019). Mekhanizmy ta funktsionalno-strukturni instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh suchasnykh zahroz ekonomichnoi bezpeky : monohr. [Mechanisms and functional-structural tools for ensuring the competitiveness of the national economy in the conditions of modern threats to economic security: monogr.]. Lviv : Vyd-vo NNVK «ATB», 2019. (in Ukrainian).
4. Horbal, N.I., Kukhtiak, K.A., Ruda, M.V. (2019). Vplyv chlenstva v YeS na konkurentospromozhnist krain Skhidnoi Yevropy [The impact of EU membership on the competitiveness of Eastern European countries]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: Serii ekonomichna*, 7(27), 53-58. (in Ukrainian).
5. Koshelupov, I.F. (2013). Systema konkurentnykh stratehii pidpriemstva [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 36, 90-96. (in Ukrainian).
6. Lypov, V. (2018). Konkurentna stratehiia rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Competitive strategy of development of Ukraine in the conditions of globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, 4 (677), 3-17. (in Ukrainian).
7. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
8. Sachs, J. (2000). *Globalization and Patterns of Economic development*. Weltwirtschaftliches.
9. Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh., Gembl, Dzh. (2016). Strategicheskii menedzhment. Sozdanie konkurentnogo preimushchestva [Strategic management. Creating a competitive advantage]. M.:Viliams. (in Russian).
10. Khindiak, R.V. (2020). Analizuvannia hlobalnoi konkurentospromozhnosti krain Yevropeiskoho Soiuzu [Analysis of the global competitiveness of the countries of the

European Union]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2 (1), 87-96. (in Ukrainian).

11. Alderton, P. (2008). *Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations*. London : Informa.

12. Verhoeven, P. (2010). A review of port authority functions: Towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*, 37 (3), 247–270.

13. Ivanov, H. (2018). Formuvannia kontseptsii derzhavnoho upravlinnia rozvytkom morskikh portiv Ukrainy [Formation of the concept of state management of the development of seaports of Ukraine]. *Menedzher*, 1, 200-208. (in Ukrainian).

14. Kurlyand, A.M., Postan, M.Ya. & Savelyeva, I.V. (2013). Analiz sovremennykh tendentsiy razvitiya portov v sisteme smeshannykh perevozok [Analysis of modern trends in the development of ports in the multimodal transport system]. *Rozvitok metodiv upravlinnya ta gospodaryuvannya na transporti: Zb. nauk. prats ONMU*. Vol. 4(45). pp.7-23. (in Russian).

15. De Langen, P. W., van der Lugt, L. M. (2017). Institutional reforms of port authorities in the Netherlands ; the establishment of port development companies. *Research in Transportation Business & Management*, 22, 108-113.

16. Popovych, P. V., Shevchuk, O. S., Matviishyn, A. Y., Lototska, V. M. (2016). Doslidzhennia tendentsii rozvytku rynku vantazhnykh avtomobilnykh perevezen u suchasnykh umovakh [Study of trends in the development of the market of road freight transportation in modern conditions]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Tekhnichni nauky*, 2, 224-229. (in Ukrainian).

17. Sugawara, J. (2014). Port and hinterland network: a case study of the Crescent Corridor intermodal freight program in the US. *Transportation Research Procedia*, 25, 916–927. doi: <http://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.466>.

18. Chen, S.-L., Jeevan, J., Cahoon, S. (2016). Malaysian Container Seaport Hinterland Connectivity: Status, Challenges and Strategies. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32 (3), 127–138. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.09.001>.

19. Chuprina, E., Zahorodnia, Y., Petrenko, O., Britchenko, I., Goretskyi, O. (2022). Characteristics of seaports development in the context of digitalization: international experience and conclusions. *International Journal of Agricultural Extension*, 10 (Special issue 1), 105–117 <https://doi.org/10.33687/ijae.010.00.3879>

20. Chukhrai, N. I. (2009). *Otsiniuvannia funktsionuvannia lantsiuha postavok: sutnist ta kontseptualni pidkhody* [Evaluation of supply chain functioning: essence and conceptual approaches]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 647, 276-285. (in Ukrainian).

21. *World Economic Forum*. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Edit. Kl.Shwab. Geneva: World Economic Forum.

22. *The World Bank. LPI Report*. Available at: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed 19.08.2022).

23. *Review of Maritime Transport 2021 (United Nations publication. Sales No. E.19.II.D.20, New York and Geneva)*. Available at: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020_en.pdf). (accessed 19.07.2022).

## КРИТИКА ТА БІБЛІОГРАФІЯ

**Шаульська Л.В.,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
ORCID: 0000-0002-7919-6733  
e-mail: shaulska@knu.ua

### ПРАЦЯ В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРІОРИТЕТИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ЗРОСТАННЯ



Нова робота Анатолія Колота і Оксани Герасименко – монографія «Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку»<sup>1</sup> – є гідним прикладом сучасного наукового твору, який поєднує завжди актуальне прагнення концептуалізувати тренди, відчувати новітні закономірності та змодельовати на цій основі майбутнє цивілізаційного руху, визначити позитивні й загрозливі сценарії та вчасно зорієнтувати суспільство на умови досягнення бажаних стратегічних орієнтирів. Широке коло наукових результатів, представлених в монографії, забезпечує баланс фундаментального філософського обґрунтування трансформації сфери праці у новій

економіці з розробленням прикладних, суспільно корисних проєктів життєдіяльності людини праці. Автори добре відчують стрімку динаміку та відкритість меж сучасного поля досліджень соціально-трудової сфери, обґрунтовують суперечливість відомих концепцій та переконливо демонструють варіативність й необмеженість поля можливостей розвитку індивіда у цифрову добу. Доволі складною й амбітною, але суспільно затребуваною є висока багатовекторна мета авторів – створити нову філософію соціально-трудового розвитку, яка є обґрунтованою в академічному контексті і зрозумілою для усвідомлення та прикладного застосування широким колом стейкхолдерів.

Стрижнева ідея роботи тримає логіку дослідження інституту праці та людини постіндустріальної економіки у парадигмі, що гармонізує економічну раціональність та ціннісно-ментальний сенс. Автори звертають увагу читача на важливу тезу: ступінь і характер цифровізації, її межі, тенденції та обсяги заміщення/витіснення живої праці, баланс креативних, інноваційних та стандартизованих видів діяльності є і мають завжди бути результатом свідомого вибору серед комплексу альтернативних варіантів зростання. Автори переконливо доводять, що вибір за принципом людиноцентричності є продуктивним в традиційному економічному розумінні, а також забезпечує поточні й віддалені соціальні ефекти. Логічною у зазначеному контексті є авторська критика

<sup>1</sup> Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.

URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr\\_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y)



домінуючої в суспільстві безальтернативності масової вимушеної «цифровізації», «віртуалізації» або «креативізації» як таких, що примітивізують зміст та характер нового типу економічних відносин й стимулюють поширення пасивних моделей поведінки, зорієнтованих на пристосування й виживання замість свідомого продукування змін у бажаному напрямі. На цій методологічній базі авторами побудовано концепцію гідної праці, яку аргументовано піднесено на рівень засадничої політичної, економічної, соціальної платформи, спроможної об'єднати гуманістичні та прагматичні зусилля соціальних партнерів на шляху до суспільного прогресу на основі модернізації економічних відносин й компенсації проявів нерівності.

Монографія є джерелом натхнення для дослідників, взірцем сучасного академічного тексту й презентації обґрунтованих та логічно пов'язаних на концептуальному рівні наукових результатів. Для молодих та досвідчених вчених, що ведуть розвідки у царині соціально-трудової сфери й суміжної проблематики, автори щедро відкривають недосліджені явища й суперечливі тенденції, що потребують вивчення як окремі наукові теми високого суспільного та економічного значення. Серед них такі перспективні напрями досліджень: розуміння природи надвисокої диференціації доходів, що виглядає ірраціональною за умови відсутності релевантної амплітуди параметрів людського капіталу; феномен збереження бідності економічно активного населення (зокрема зайнятого й освіченого) протягом тридцяти років існування ринку у незалежній Україні; прояви нової форми нерівності – «цифрової», що обумовлена комплексом причин (наприклад, цифрова ізоляція замість цифрової інклюзії) та породжує комплекс загрозливих наслідків соціально-економічного характеру. Особливу цінність для дослідників має бібліографія та масштабний й одночасно глибокий аналіз наукових джерел, проведений авторами. Вартим наслідування та корисним для прикладного застосування є широке охоплення проблемного поля у контексті міждисциплінарності, історична ретроспектива в комбінації з прогнозами футурологів різних спеціальностей, систематизація концептуальних поглядів провідних наукових шкіл світу та чіткі авторські тези, які в сукупності створюють чи не єдину на сьогодні фундаментальну парадигму розуміння траєкторій та призначення економічно активної людини у світі цифровізації, суспільних «вибухів» та «нової нормальності».

З вдячністю за фундаментальну роботу, продуктивні ідеї та небанальні висновки зичимо авторам творчої наснаги та сприятливих умов для продовження досліджень, аналізу нових викликів і вирішення завдань, що актуалізуються в Україні, яка виборює свою незалежність і має продемонструвати світу національну модель прогресивного людиноорієнтованого зростання та післявоєнної відбудови.