

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№9 (268)**

**Київ 2023**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 9 (268). – К., 2023. – 139 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №8 від 20.09.2023 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЬКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКИЙ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д-р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2023. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2023

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№9 (268)**

**Kyiv 2023**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 9 (268). K., 2023. – 139 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 8 dated September 20, 2023

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro-economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social-labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
V. PYLA, Doctor of Economics, Professor  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2023. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2023

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 339.564

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157598>

ВАСИЛЬЧАК С. В., ВІВЧАРУК О. М.,  
ДАЦЮК–ТОМЧУК М. Б., СОЛОВІЙ А. С.

## Теоретичні основи формування контролю за товарами (технологіями) подвійного використання як складової економічної безпеки країни

**Предмет дослідження.** У статті була піднята спроба науково обґрунтувати шляхи перетворення системи нагляду за товарами (технологіями) подвійного використання за допомогою аналізу термінологічного апарату та вивчення міжнародного досвіду.

**Мета дослідження.** Авторами були розглянуті ключові теоретичні аспекти контролю за такими товарами (технологіями).

**Методи дослідження.** У ході дослідження була обґрунтована необхідність розширення визначення поняття «товари (технології) подвійного використання» з метою охоплення не лише загальних рис, а й конкретних напрямів та особливостей формування відповідних товарів чи технологій.

**Результати дослідження.** Здійснення контролю за товарами (технологіями) подвійного використання є актуальною та складною темою в сучасному світі, де економічний, політичний і науковий прогрес взаємопов'язані з питаннями безпеки та стабільності.

**Висновки.** Було встановлено, що існуючі моделі ефективного управління та контролю за переміщенням таких товарів (технологій) недостатньо надають можливість виявлення та покарання тих, хто порушує їхні умови.

**Ключові слова:** контроль, товари (технології) подвійного використання, модель ефективного управління, стратегія розвитку, управління ризиками.

VASYLCHAK S. V., VIVCHARUK O. M.,  
DATSIUK–TOMCHUK M. B., SOLOVIY A. S.

## Theoretical foundations of the formation of control over dual-use goods (technologies) as a component of the country's economic security

**The subject of the study.** The rapidly advancing high-tech goods and services sector holds a crucial role in fostering elevated levels of economic growth within any nation. Governmental export controls form an essential component of a country's economic security framework, exerting substantial

*influence on the competitive edge of the domestic economy. Much of the composition of domestic exports can be categorized as specialized and dual-use commodities. The international movement of these commodities is subject to oversight from both national and global export control mechanisms.*

**Methodology.** *This article endeavors to provide a scientific foundation for reshaping the oversight mechanisms for dual-use goods (technologies). This is achieved through an examination of the conceptual and terminological framework, coupled with an exploration of vital international practices.*

**The purpose of the article.** *The author delves into fundamental theoretical aspects of regulating dual-use goods (technologies). The study establishes the imperative of not merely encapsulating a general description within the definition of «dual-use goods (technologies),» but also outlining the trajectory and distinctive attributes underpinning the development of the relevant product or technology.*

**Research results.** *Implementation of control over dual-use goods (technologies) is an urgent and complex topic in the modern world, where economic, political and scientific progress are interrelated with issues of security and stability.*

**Conclusions.** *The analysis brought to light that prevailing models for efficacious governance and control of dual-use goods (technologies) encompass provisions for identifying and penalizing transgressors who breach the stipulated conditions. Scrutinizing legal and normative sources underscored the inadequately regulated nature of the control exercised over the utilization and transfer of dual-use goods or technologies by Ukrainian enterprises. A paramount challenge in exploring the theoretical underpinnings of devising a control system for dual-use goods (technologies) lies in formulating this system as a constituent of the comprehensive management framework governing the utilization, creation, and movement of these entities. Successfully addressing this challenge necessitates a more profound comprehension of the strategies to develop this domain.*

**Keywords:** *control, dual-use goods (technologies), effective management model, development strategy, risk management.*

**Постановка проблеми.** У процесі формування високого економічного зростання будь-якої країни велика увага приділяється сектору високотехнологічних товарів і послуг, який на сьогоднішній день розвивається зі швидкістю. Експортний контроль, здійснюваний державними органами, є невід'ємною складовою економічної безпеки країни і має суттєвий вплив на конкурентоспроможність національної економіки. Значна частина структури внутрішнього експорту поділяється на товари спеціального призначення та товари подвійного використання. Трансграничний обіг цих товарів між різними країнами підлягає контролю як на національному рівні, так і через міжнародні системи контролю експорту.

Україна та міжнародне співтовариство регулюють нормативно-правові питання через ряд законів та підзаконних актів. Серед них можна виділити: постанову Кабінету Міністрів України від 28.01.2004 № 86, яка схвалює «Порядок здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів подвійного використання»; наказ Державної служби експортного контролю України від 27.04.2009 № 31, що затверджує «Інструкцію щодо реєстрації суб'єктів підприємницької діяль-

ності України в Держекспортконтролі як суб'єктів, що провадять міжнародні передачі товарів»; Закон України від 20.02.2003 № 549-IV, відомий як «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання»; і Резолюцію Ради безпеки ООН № 1540. [5, 11, 14–16].

Перегляд названих нормативно-правових джерел показав, що питання контролю за використанням та передачею товарів або технологій подвійного призначення підприємствами України є недостатньо врегульованим.

Процес експорту товарів сприяє підвищенню економічного стану країни завдяки виробництву економічних товарів та доходам від зовнішніх покупців. Проте на практиці виникають випадки, коли необхідно обмежити експорт для захисту національних інтересів держави. Вивчення інституційного середовища та методологічних підходів до контролю за товарами (технологіями) подвійного призначення у цьому контексті є основною передумовою, яка потребує подальшого дослідження.

Крім того, недостатня законодавча регуляція механізму контролю за товарами (технологіями) подвійного призначення потребує наукового

обґрунтування. Все вищезазначене підкреслює важливість цієї ключової проблематики, яка є актуальною для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Для аналізу теоретичних основ контролю за товарами (технологіями) подвійного використання є необхідним дослідження вже існуючих досягнень та внесків вітчизняних і міжнародних наукових економічних шкіл, а також їх основних напрямків.

Серед авторів, дослідження яких присвячені проблемам регулювання та удосконалення механізму контролю товарів (технологій) подвійного призначення, такі: С. Дробязко, В. Македон, Д. Журавльов, Я. Буглак, В. Стеценко, О. Потішняк, Н. Радіонова, С. Параниця, Ю. Негода, П. Неботов, А. Власенко та інші [3, 4, 12, 13, 10].

Дослідження останніх наукових публікацій, проведене як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, підтвердило, що головними напрямками досліджень у контексті забезпечення економічної безпеки на національному та міжнародному рівнях є наступні аспекти: регулювання військових товарів; гарантування економічної безпеки держави у сфері оподаткування; забезпечення безпеки при організаційних змінах та операційній інтеграції; вивчення методологічних аспектів створення ефективної системи контролю за переміщенням товарів подвійного використання та інші аспекти.

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на широкий аналіз проблем контролю за товарами (технологіями) подвійного використання в умовах міжнародних інтеграційних процесів, деякі аспекти залишаються невирішеними. Це стосується методологічної основи для вдосконалення існуючого механізму контролю за такими товарами (технологіями) як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Також, невирішеними залишаються питання пов'язані з організаційно-методичними аспектами впровадження та подальшого супроводження контролю цього типу, зокрема на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення сучасної тривоги щодо технологій подвійного використання пов'язане з боязними почуттями, що виникли під час поширення технологій, пов'язаних із ядерною зброєю, на початку холодної війни. Основна увага тоді була приділена відкритим темам, таким як спеціальні сталі, високоточні автоматизовані виробничі інструменти та обладнання, а також високопродуктивне програмне та апаратне

забезпечення. Іншими словами, це були матеріали та інструменти, які можна було легко адаптувати до проектування та виробництва ядерної зброї.

Однак нещодавно акцент зсунувся на контекст неядерних технологій, що включають в себе біологічні та інформаційні технології. Постійні дослідження та розробки у цих галузях значно покращили соціальний та економічний стан людства, сприяючи загальному добробуту.

Моделі ефективного керування системою переміщення товарів (технологій) подвійного використання включають можливість виявлення і налагодження санкцій за порушення їх умов. Важливо зазначити, що на сьогодні вже існує певний рівень безпеки в ядерній сфері, наприклад, обмежені методи відстеження радіоактивних матеріалів за допомогою відбитків пальців, що дозволяють прослідкувати їх походження. У той же час, у біомедицинському секторі створення ефективних контрольних заходів є складним завданням, а для інформаційних технологій, фактично, навіть майже неможливим.

Проте, поточною практикою є використання прямишого впливу та контролю, що в даний момент вважається однією з найефективніших стратегій.

Історія розвитку контролю за використанням та переміщенням товарів (технологій) подвійного використання має свої коріння у 1945 році, коли була вперше використана атомна зброя. Вчені, політичні аналітики та урядовці прагнули розробити заходи, які запобігали б подальшому поширенню і використанню великого руйнівного потенціалу ядерних технологій. На початку 1960-х років схожа група зацікавлених сторін ініціювала ряд заходів з метою уникнення використання досягнень біологічних наук для створення зброї, яка мала потенціал завдати великої шкоди людям, тваринам та рослинам в певних ситуаціях, не менше руйнівного, ніж ядерна зброя.

Важливо додати, що в сучасний час піднімаються питання стосовно того, як боротися з потенційною загрозою, яку становлять інформаційні технології. Їх поширення може поставити кіберзброєю на один рівень з ядерною та біологічною зброєю, здатними завдати величезного збитку [6].

Термін «товари (технології) подвійного використання» вказує на продукти, матеріали, обладнання або технології, які можуть бути використані як для цивільних, мирних цілей, так і для військових або інших небезпечних застосувань. Це можуть бути ви-



роби та технології, які мають потенціал для подвійного використання – для цивільних цілей (наприклад, наукові дослідження, медичні застосування) та військових цілей (включаючи створення зброї або інших систем з військовим застосуванням).

Основною характеристикою товарів (технологій) подвійного використання є їх потенційна спроможність викликати безпекові або етичні проблеми через їх можливе використання для створення зброї масового знищення, терористичних засобів або інших загроз для безпеки та стабільності.

З огляду на цю потенційну двозначність, регулювання товарів (технологій) подвійного використання включає в себе встановлення контрольних механізмів, щоб забезпечити, що їхнє використання відбувається в рамках мирних та безпечних цілей [1, 2, 9, 8].

Альтернативні визначення, однак, ставлять більший акцент на зовнішніх наслідках таких товарів (технологій), наприклад, на контексті їх використання чи самих користувачів. Це ілюструється в звіті Національної академії наук (НАН) за 2004 рік «Біотехнологічні дослідження в умовах тероризму», де висвітлюється проблематика подвійного використання в біології.

Дійсно, на різних рівнях суспільства може здійснюватись керівництво процесами використання, створення та переміщення товарів (технологій) подвійного використання – міжнародному, національному, місцевому та індивідуальному. Щодо цілей контролю за технологіями подвійного використання, їх можна розглядати з загальних позицій, таких як запобігання розповсюдженню, забезпечення безпеки та оборони, або з більш конкретних поглядів, включаючи:

- недопущення розробки та використання технологій подвійного використання для агресивних цілей;
- контроль доступу до матеріалів, обладнання та інформації, пов'язаних з технологіями подвійного використання;
- сприяння безпечному та обережному обігу та використанню матеріалів, обладнання та інформації, пов'язаних з технологіями подвійного використання.

Також важливо відзначити ризики, на керівництво якими, серед інших завдань, спрямований контроль за товарами (технологіями) подвійного використання. Розглянемо питання управління ризиками та їх інституціональне оточення, пов'язане з контролем цих ризиків на прикладі ядерних технологій, як одного з ключових представників технологій подвійного використання.

Враховуючи це, для ядерних технологій властиві контрольні заходи щодо наступних ризиків, які можна узагальнити в дві основні категорії: ризики поширення та ризики, пов'язані із забезпеченням ядерної безпеки, як на міжнародному, так і на національному рівнях.

Висунуто передові ядерні країни три основні стратегії розвитку та торгівлі новими ядерними технологіями:

Висунуто передові ядерні країни три основні стратегії розвитку та торгівлі новими ядерними технологіями:

Стратегія «Розробляйте та заперечуйте» (develop and deny): Держава вирішує розробити технологію, але відмовляється передавати її. Наприклад, Сполучені Штати використовували цю стратегію для всіх ядерних технологій між прийняттям Закону МакМагона у 1946 році та прийняттям Закону про атомну енергію в 1954 році.

Стратегія «Розробити та поширити» (develop and disseminate): Держава розробляє технологію і потім продає її відповідно до умов, спрямованих на запобігання використанню для розповсюдження. Наприклад, Сполучені Штати використовували цю стратегію для реакторів, починаючи з їхньої комерціалізації у 1950-х роках.

Стратегія «Зневажайте та знеохочуйте» (desist and discourage): Держава утримується від розробки конкретної ядерної технології та закликає інших дотримуватися подібних обмежень. Наприклад, Сполучені Штати використовували цю стратегію щодо переробки впродовж більшої частини періоду з 1976 року, коли президент Джеральд Форд вперше оголосив про тимчасовий мораторій на внутрішню переробку, який був продовжений на невизначений термін президентом Джиммі Картером наступного року [7].

Отже, контроль за ризиками нерозповсюдження ядерної зброї має три важливі взаємопов'язані компоненти: а) національні вирішення стосовно розробки та використання конкретних ядерних технологій подвійного призначення; б) встановлене національне законодавство та міжнародні угоди, які визначають можливість продажу ядерних технологій та матеріалів подвійного використання, а також умови цього продажу; в) механізми міжнародного нагляду, які спрямовані на виявлення та утримання спроб держав отримати ядерну зброю шляхом використання зазначених технологій та матеріалів.



**Висновки**

У ході проведення дослідження та здійснення спроби розв'язати поставлені завдання було отримано наступні результати та висновки.

Здійснення контролю за товарами (технологіями) подвійного використання є актуальною та складною темою в сучасному світі, де економічний, політичний і науковий прогрес взаємопов'язані з питаннями безпеки та стабільності. Цей процес вимагає вивчення та розробки теоретичних основ, які б забезпечували ефективний контроль над рухом таких товарів та технологій, що можуть мати подвійне використання, яке може бути як мирним, так і військовим.

Основна ідея полягає у використанні технологій та товарів у цілях, що можуть бути неочевидними на перший погляд, але мають потенціал для негативних наслідків. Це можуть бути технології, що використовуються як для мирних цілей, так і для розробки зброї масового знищення, або технології, що можуть бути використані для кібератак та інших загроз кібербезпеці.

Контроль за такими товарами та технологіями є невід'ємною складовою економічної безпеки країни. Він включає в себе низку стратегій, політик та механізмів, які націлені на обмеження можливостей неправомірного та небезпечного використання зазначених ресурсів. Для реалізації цього контролю важливо мати належну систему правового регулювання як на національному, так і на міжнародному рівні.

Однією з ключових теоретичних основ контролю є розробка відповідного законодавства та міжнародних угод. Це включає в себе прийняття правил щодо реєстрації, ліцензування та обмеження використання технологій та товарів подвійного використання. Важливим аспектом є співпраця між країнами для створення єдиної системи контролю та обміну інформацією.

Ключовим викликом при дослідженні теоретичного підґрунтя розвитку системи контролю за товарами (технологіями) подвійного використання є розбудова цієї системи як елементу загального управління процесом використання, створення та переміщення зазначених об'єктів. Відповідь на цей виклик вимагає більш глибокого розуміння того, як розвивати цю сферу.

**Список використаних джерел**

1. «Council Regulation (EC) No 428/2009 of May 5, 2009,» Official Journal of the European Union (May 29, 2009):

L134/3. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:134:0001:0269:en:PDF> (дата звернення: 03.08.2023).

2. «Dual Use Exports» Code of Federal Regulations, Title 15, § 730.3 (2000). URL: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/15/730.3> (дата звернення: 03.09.2020).

3. Drobyazko, S., Makedon, V., Zhuravlov, D., Buglak, Y., & Stetsenko, V. (2019) Ethical, technological and patent aspects of technology blockchain distribution. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(SI2), 1–6.

4. Drobyazko, S., Potyshniak, O., Radionova, N., Paranytsia, S., & Nehoda, Y. (2019). Security of organizational changes via operational integration: Ensuring methodology, *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(1), 1595–1612.

5. EU's Security Strategy. URL: <https://europa.eu/globalstrategy/en/european-security-strategy-secure-europe-better-world> (дата звернення: 03.08.2023).

6. Harris E. (2016). Governance of Dual-Use Technologies: Theory and Practice. URL: <https://www.issuelab.org/resources/25264/25264.pdf> (дата звернення: 03.08.2023).

7. James M. Acton, «Nuclear Power, Disarmament and Technological Restraint,» *Survival* 51 (4) (August–September 2009): 105–108, 111–115.

8. John D. Steinbruner, Elisa D. Harris, Nancy Gallagher, and Stacy M. Okutani, *Controlling Dangerous Pathogens: A Prototype Protective Oversight System* (College Park: Center for International and Security Studies at Maryland, 2007).

9. National Research Council, *Biotechnology Research in an Age of Terrorism* (Washington, D.C.: National Academies Press, 2004), 15.

10. Nebotov, P.H. (2017). Export control as an instrument of foreign economic policy of the state. *Science Hangman of Mukachevo State University*, 1(7), 29–34.

11. Regulation (EC) No 428/2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1527179601283&uri=CELEX:02009R0428-20171216> (дата звернення: 03.08.2023).

12. Reznik, O., & Shevchenko, H. (2015). Ensuring state economic security in the area of taxation: Agent-based and subject-based legal approaches. *Actual Problems of Economics*, 6(168), 162–172.

13. Vlasenko, A. (2018). Control of military goods. *Visnik: Officially Pro Data*. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100007726-kontrol-za-tovarami-viyskovogo-priznachennya>.

**References**

1. «Council Regulation (EC) No 428/2009 of May 5, 2009,» Official Journal of the European Union (May 29, 2009): L134/3. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:134:0001:0269:en:PDF> (data zvernennya: 03.08.2023).

2. «Dual Use Exports,» Code of Federal Regulations, Title 15, § 730.3 (2000). URL: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/15/730.3> (data zvernennya: 03.09.2020).

3. Drobyazko, S., Makedon, V., Zhuravlov, D., Buglak, Y., & Stetsenko, V. (2019) Ethical, technological and patent aspects of technology blockchain distribution. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 22(SI2), 1–6.

4. Drobyazko, S., Potyshniak, O., Radionova, N., Paranytsia, S., & Nehoda, Y. (2019). Security of organizational changes via operational integration: Ensuring methodology, Journal of Security and Sustainability Issues, 9(1), 1595–1612.

5. EU's Security Strategy. URL: <https://europa.eu/globalstrategy/en/european-security-strategy-secure-europe-better-world> (data zvernennya: 03.08.2023).

6. Harris E. (2016). Governance of Dual-Use Technologies: Theory and Practice. URL: <https://www.issueab.org/resources/25264/25264.pdf> (data zvernennya: 03.08.2023).

7. James M. Acton, «Nuclear Power, Disarmament and Technological Restraint,» Survival 51 (4) (August–September 2009): 105–108, 111–115.

8. John D. Steinbruner, Elisa D. Harris, Nancy Gallagher, and Stacy M. Okutani, Controlling Dangerous Pathogens: A Prototype Protective Oversight System (College Park: Center for International and Security Studies at Maryland, 2007).

9. National Research Council, Biotechnology Research in an Age of Terrorism (Washington, D.C.: National Academies Press, 2004), 15.

10. Nebotov, P.H. (2017). Export control as an instrument of foreign economic policy of the state. Science Hangman of Mukachevo State University, 1(7), 29–34.

11. Regulation (EC) No 428/2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1527179601283&uri=CELEX:02009R0428-20171216> (data zvernennya: 03.08.2023).

12. Reznik, O., & Shevchenko, H. (2015). Ensuring state economic security in the area of taxation: Agent-based and subject-based legal approaches. Actual Problems of Economics, 6(168), 162–172.

13. Vlasenko, A. (2018). Control of military goods. Visnik: Officially Pro Data. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100007726-kontrol-za-tovarami-viyskovogo-priznachenniai>

**Дані про авторів**

**Васильчак Світлана Василівна,**

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

e-mail: VSV123@i.ua

ORCID 0000-0001-9757-1683

**Вівчарук Ольга Миколаївна,**

к. е. н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка

e-mail: olgavivcharuk@ukr.net

ORCID 0000-0001-9640-9414

**Дацюк-Томчук Марія Богданівна,**

к. е. н., доцент, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

e-mail: madhaprof@ukr.net

ORSID 0000 0002 9794 8943

**Соловій Андрій Сергійович,**

менеджер з продаж, ТзОв Доброкар Україна

e-mail: soloviya@gmail.com

ORCID 0009-0005-6602-9484

**Data about the authors**

**Svetlana Vasylchak,**

Doctor of Economics, professor, State University of Economics and Technology

e-mail: VSV123@i.ua

**Olga Vivcharuk,**

PhD in Economics, associate professor, Lviv National University named after Ivan Franko

e-mail: olgavivcharuk@ukr.net

**Mariia Datsiuk-Tomchuk,**

PhD in Economics, associate professor, «Ukrayina» Open International University of Human Development «Ukraine»

e-mail: madhaprof@ukr.net

**Andriy Soloviy,**

Sales manager LLC Dobrokar Ukraine

e-mail: soloviya@gmail.com

## Аналіз впливу економічних санкцій на ЗЕД РФ

**Об'єктом дослідження** є зовнішньоекономічна діяльність РФ в умовах російсько–української війни.

**Предметом дослідження** є вплив економічних санкцій на зовнішньоекономічну діяльність РФ в умовах російсько–української війни.

**Метою дослідження** є деталізація експертних оцінок щодо визначення ефективності впливу світових економічних санкцій на зовнішньоекономічну діяльність РФ в умовах російсько–української війни за період 2018–2022 роки. Для досягнення мети були використані: статистичний метод, як сукупність прийомів і засобів для збирання, обробки та аналізу інформації, що дозволило сформулювати коректні висновки щодо ефективності впливу економічних санкцій на ЗЕД РФ; структурний аналіз – для усвідомлення структурних зрушень в номенклатурі товарів ЗЕД РФ за 2018–2022 роки, що надало підстави щодо оцінки впливу економічних санкцій на РФ з метою обмеження її економічних можливостей фінансування війни в Україні.

**Висновки:** Важливим фактором ефективності економічних санкцій є оперативність їх застосування. Саме цей фактор загальмував застосування санкцій та знизив їх ефективність до мінімуму;

Ефективність застосованих санкцій залежить від контролю їх використання. РФ знаходить шляхи обходу накладених на неї санкцій через експорт/імпорт через треті країни, чорну та сіру ЗЕД;

Економічні санкції негативно впливають на обидві сторони цього процесу, тобто і на країну, що застосовує санкції, адже мова йде про певні обмеження для обох сторін, але це не є підставою здійснення заходів, що є протилежними санкційним, зокрема санкції до енергетичного сектору та збільшення імпорту мінерального палива та нафти;

За класифікацією G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott вплив економічних санкцій на імпорт можливості визначити, як M–4 (значні втрати), на експорт, як X–1 (навіть прибуток).

Наукова новизна полягає у деталізації експертних висновків щодо впливу економічних санкцій на ЗЕД РФ за 2018–2022 роки в умовах російсько–української війни через аналіз результатів цієї діяльності.

Практична цінність отриманих результатів полягає у визначенні реального впливу світових економічних санкцій на зовнішньоекономічну діяльність окремої країни та можливого корегування економічних санкцій в майбутньому з метою підвищення їх ефективності.

**Ключові слова:** економічні санкції, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, ВВП, Державний бюджет, РФ, російсько–українська війна.

STYDINSKA G. Ya.

## Analysis of the impact of economic sanctions on Russia's FEA

**The object of the study** is the foreign economic activity of the Russian Federation in the conditions of the Russian–Ukrainian war.

**The subject of the study** is the impact of economic sanctions on the foreign economic activity of the Russian Federation in the conditions of the Russian–Ukrainian war.

**The purpose of the study** is to detail expert assessments regarding the determination of the effectiveness of global economic sanctions on the foreign economic activity of the Russian Federation in the conditions of the Russian–Ukrainian war for the period 2018–2022. To achieve the goal, the following were used: a statistical method, as a set of methods and tools for collecting, processing and analyzing information, which allowed to formulate correct conclusions regarding the effectiveness of the impact of economic sanctions on the foreign economic activity of the Russian Federation; structural analysis – to understand the structural changes in the nomenclature of goods of foreign trade of the Russian Federation for the years 2018–2022, which provided grounds for assessing the impact of

*economic sanctions on the Russian Federation in order to limit its economic possibilities of financing the war in Ukraine.*

**Conclusions:** *An important factor in the effectiveness of economic sanctions is the promptness of their application. It was this factor that slowed down the application of sanctions and reduced their effectiveness to a minimum;*

*1) The effectiveness of the applied sanctions depends on the control of their use. The Russian Federation finds ways to circumvent the sanctions imposed on it through export/import through third countries, black and gray economic zones;*

*2) Economic sanctions have a negative impact on both sides of this process, that is, on the country that applies sanctions, because we are talking about certain restrictions for both sides, but this is not a reason to take measures that are the opposite of sanctions, in particular, sanctions on the energy sector and increase in the import of mineral fuel and oil;*

*3) According to the classification of G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott, the impact of economic sanctions on imports can be defined as M-4 (significant losses), on exports as X-1 (even profit).*

*The scientific novelty lies in the detailing of expert conclusions regarding the impact of economic sanctions on the Russian Federation's foreign exchange for the years 2018–2022 in the conditions of the Russian–Ukrainian war through the analysis of the results of this activity.*

*The practical value of the obtained results lies in the determination of the real impact of global economic sanctions on the foreign economic activity of an individual country and the possible adjustment of economic sanctions in the future in order to increase their effectiveness.*

**Keywords:** *economic sanctions, foreign economic activity, export, import, GDP, State budget, Russian Federation, Russian–Ukrainian war.*

**Постановка проблеми.** Війна РФ проти України почалась із її насильницького протиправного тимчасового відторгнення у Автономну Республіку Крим (із Севастополем) та одностороннього незаконного включення Криму (та Севастополя) до складу РФ на правах суб'єкта федерації 18 березня 2014 року.

Як результат міжнародної реакції на збройну агресію РФ проти України, вже в 2014 році були застосовані перші політичні та економічні заходи, що були направлені на припинення війни РФ проти України. 41 країна світу, зокрема: США, Канада, ЄС, Японія, Норвегія, Швейцарія, Австралія, Нова Зеландія, Україна застосували цілий перелік політичних та економічних санкцій щодо РФ з метою зменшення фінансування озброєння агресорки. За баченням цих країн застосування санкцій мали наступну послідовність: обмеження співробітництва; зменшення на постачання окремих видів технологій; секторальні та персональні санкції. Вказаний алгоритм введення санкцій априорі передбачав його поступове застосування, тобто помилка санкційного механізму полягала у повільному його використанні, що визначило його незначну ефективність на початку війни РФ проти України.

До першого пакету санкцій увійшли наступні: заборона для громадян США на фінансування, торгівлю та інвестиції в ДНР і ЛНР; санкції США, Австралії та Великої Британії проти банків, що обслуговують господарські суб'єкти оборонної промисловості; зупинка Німеччиною сертифікату щодо будівництва магістрального трубопроводу «Північний потік 2»; Японія обмежила обсяги російських облігацій; перелік персональних санкцій.

Очевидно, що перші кроки світової спільноти не зупинили агресивні дії РФ, яка вже 12 квітня 2014 року продовжила загарбницькі дії та розпочала захоплення українських міст у Донецькій та Луганській областях силами російських диверсійних груп, внаслідок чого Донецьк перейшов під контроль терористичного угруповання та перетворився на його центр, а за наступні півроку терористи захопили майже всю економічну структуру цих регіонів. Такий розвиток подій призвів до посилення санкційних пакетів з боку світової спільноти, що залишається підтримувати міжнародне право та є прибічником захисту суверенності на цілісності кожної країни.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність РФ в умовах російсько-української війни.



**Предметом дослідження** є вплив економічних санкцій на зовнішньоекономічну діяльність РФ в умовах російсько-української війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перші економічні санкції були застосовані в 432 році до н.е. Афіньським морським союзом стосовно міста Мегара з метою припинення практики прийому ним афінських рабів-втікачів й освоєння священних прикордонних територій. Відповідно до Мегарського указу Афіни ввели торгові санкції на мегарських купців, яким заборонялося заходити в афінські порти і торгувати на ринках [11, с. 39]. З того часу форми, види, причини та масштаби їх прикладання, звісно, змінювались, залежно від конфігурацій політичних та економічних угруповань, але завжди санкції залишались цікавим об'єктом для дослідження з метою оцінки їх ефективності, адже від цього залежала доля окремих країн. Прикладом значних санкцій до суб'єкту господарювання стали штрафи до компанії Volkswagen [8, с. 396]. Автором торговельних санкцій вважається Велика Британія, яка вперше їх застосувала наприкінці XIX століття. Серед іноземних дослідників економічних санкцій – Pape R., Baldwin D.A., Drezner D.W., Hufbauer G.C., Daoudi M.S., Haas R.N., Leogrande W.M., Cardwell, P.J. & Moret, E., Chachko, E. & Benthon Heath, J. відсутній однак стабільний погляд на визначення економічних санкцій, умови їх застосування, оцінку їх ефективності, разом з тим, розбіжність наукових поглядів на теоретичні аспекти залишається поза компетенцією даного дослідження. Вітчизняні науковці також приділяють цій темі увагу, особливо після 2014 року. Зокрема, Панченко В.Г. досліджує парадокси запровадження економічних санкцій з позицій оцінки їхньої ефективності, розглядає умови, за яких результативність імплементованих санкцій може бути максимізована, аналізує політично вмотивовані санкції та інструменти їхньої реалізації з позицій прихильників і критиків їхнього застосування, критикує підхід, згідно з яким дієвість інструментів стримування оцінюється в статичній, сприймаючи оголошені цілі санкційного тиску як незмінні. Автор справедливо приходить до висновку про вплив глобалізації на характер, масштаби та напрями застосування економічних санкцій, та називає обмеженням ефективності санкцій те, що «економічний ефект від застосування санкцій позначається на насе-

ленні країни—об'єкта, а не на її політичній еліті, яка приймає рішення» [6, с.20].

Флісак К.А. також аналізує проблематику економічних санкцій та доводить необхідність належного обґрунтування і уніфікації дефініції «санкції». Науковець звертає увагу на появу нових характерних особливостей міжнародних економічних санкцій, зокрема протекціоністськими рисами, разом з тим, не пропонує власної дефініції об'єкту дослідження [9].

Стаття Левандовські К. М., Левандовські А. В. є третьою частиною ґрунтовного дослідження, що присвячена процесу ухвалення та реалізації економічних санкцій у рамках Європейського Союзу, що має особливий правовий статус, як наслідок, досить складний розподіл повноважень між центральним апаратом ЄС та державами-членами при виборі методів та засобів проведення санкційної політики. Особлива увага у роботі приділена взаємовідносинам ООН та ЄС у контексті економічних санкцій [4]. Практика формування, прийняття та імплементации санкцій ЄС до РФ під час російсько-української війни довела існування такої проблеми, що вплинуло на їх ефективність. Досліджуючи суто правовий аспект питання санкцій ЄС, автори приходять до висновку, що «незавершений процес правової централізації ЄС значною мірою впливає на підхід у формуванні його санкційної політики. Основною причиною тому служить Гордєєв вузол накопичених внутрішніх протиріч, через який за більш ніж шістдесятирічну історію свого становлення ЄС так і не зміг завершити процес своєї політичної трансформації у повноцінну федерацію чи конфедерацію» [4, с.144].

Меншеніна А. розглядає питання санкційної політики у якості об'єкта міжнародних відносин, політології, а також досліджень безпеки та миру, виокремлюючи блокуючі, фінансові, енергетичні санкції, проти ЗЕД, транспортні, приватні суб'єкти господарювання, туристичні санкції [5].

Група науковців з Ужгородського національного університету здійснили аналіз експорту товарів та послуг з України, основних країн – партнерів України та протистояння Росії з Україною та ЄС у газовій сфері, що склалось на 2017 рік [10].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Багатогранність наукових напрямів, за якими досліджуються санкції від еволюції розвитку цього об'єкту дослідження, правового аспекту, проблем та ефективності їх реалізації, залишає

декілька моментів, які потребують подальшого дослідження та уточнення у поточних умовах. Задача даного дослідження полягає у аналізі ЗЕД РФ в умовах російсько-української війни за період 2018–2022 років.

**Метою дослідження** є деталізація експертних оцінок щодо визначення ефективності впливу світових економічних санкцій на зовнішньоекономічну діяльність РФ в умовах російсько-української війни за період 2018–2022 роки. Для досягнення мети були використані: статистичний метод, як сукупність прийомів і засобів для збирання, обробки та аналізу інформації, що дозволило сформулювати коректні висновки щодо ефективності впливу економічних санкцій на ЗЕД РФ; структурний аналіз – для усвідомлення структурних зрушень в номенклатурі товарів ЗЕД РФ за 2018–2022 роки, що надало підстави щодо оцінки впливу економічних санкцій на РФ з метою обмеження її економічних можливостей фінансування війни в Україні.

1. Відповідно до мети поставлені наступні завдання:
2. Проаналізувати загальну динаміку ЗЕД РФ за останні 5 років у розрізі експорту та імпорту;
3. Дослідити зміни у товарній структурі за період 2018–2022 роки;
4. Розглянути роль ЗЕД РФ у формуванні ВВП РФ за цей період;
5. З'ясувати рівень впливу економічних та політичних санкцій на Державний бюджет РФ, який є основним джерелом фінансування російсько-української війни.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Статистична інформація щодо ЗЕД РФ використана з одного джерела, що сформовано на основі звітів Федеральної митної служби РФ [7]. Допускаємо існування викривлення інформації з боку цієї державної інституції, враховуючи існування такої практики в РФ, що ігнорує принципи прозорості, доступності та чесності в інформаційній політиці взагалі.

**Таблиця 1. Динаміка ВВП та ЗЕД РФ**

	2018	2019	2020	2021	2022
ВВП РФ, трлн дол США	1,66	1,69	1,49	1,84	2,24
ЗЕД РФ, млрд дол США	687,6	666,6	568,8	785,8	759,6
Питома вага ЗЕД у ВВП РФ, %	41,4	39,4	38,2	42,7	33,9
Експорт РФ, млрд дол США	449,4	422,8	337,1	492,3	565,2
Питома вага експорту РФ у ВВП, %	27,1	25,0	22,6	26,8	25,2
Імпорт РФ, млрд дол США	238,2	243,8	231,7	293,5	194,4
Питома вага імпорту РФ у ВВП, %	14,3	14,4	15,6	16,0	8,7

*Джерело: розраховано автором за [7]*

Для здійснення оцінки ефективності економічних санкцій G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott запропонували систему типів санкцій та індексів: фінансові (F), блокування експорту (X); блокування імпорту (M); діапазони індексу: від 1 до 4 оцінюють економічний збиток від санкцій (1 – загальний прибуток; 2 – незначний ефект на економіку суб'єкту; 3 – помірні економічні втрати; 4 – серйозні втрати) [11].

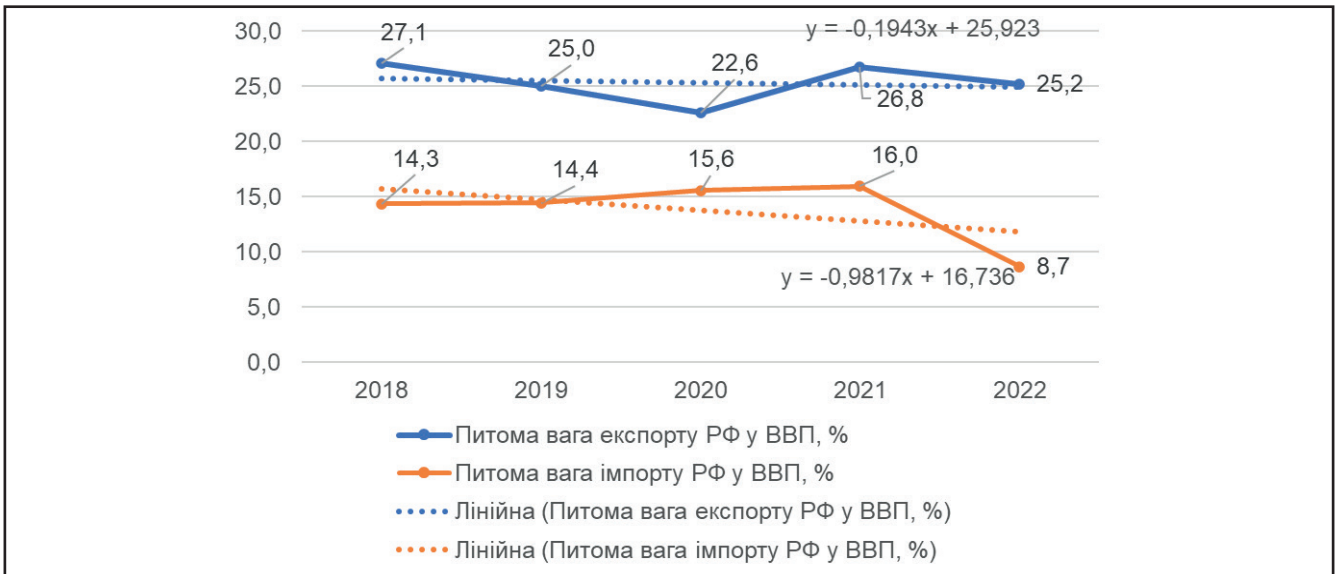
Перші санкційні пакети США, ЄС та інших країн світу передбачали можливість скорочення фінансової можливості РФ продовжувати та розвивати війну в Україні та їх мета не була досягнута. Оскільки нафта та газ були та залишаються головними експортними продуктами РФ, що збільшують ВВП країни та живлять її Державний бюджет, з якого фінансується утримання армії, що здійснює військову агресію в Україні, наступні пакети економічних санкцій передбачали обмеження ЗЕД РФ та спеціальні енергетичні санкції. За прогнозами багаточисельних міжнародних та вітчизняних експертів застосування останніх до національної економіки РФ мали призвести до різкого скорочення експорту, добутку цієї сировини і, як наслідок, до скорочення ВВП та зменшення податків у Державний бюджет РФ.

Проаналізуємо динаміку змін російського ВВП та вагу ЗЕД в його формуванні, яка представлена у табл. 1:

Дані табл. 1 свідчать про досить стабільне зростання російського ВВП протягом останніх п'яти років та про значну залежність ВВП від ЗЕД (більше ніж на третину). При цьому темпи зменшення питомої ваги імпорту є більш помітними за темпи зменшення питомої ваги експорту у ВВП РФ, що доводиться лініями тренду та формулами, їх побудови що видно з рис. 1.

Разом з тим, незначне зменшення обсягів російського імпорту та експорту доводить той факт, що РФ знаходить шляхи обійти заявлені санкції. За





**Рисунок 1. Динаміка питомої ваги експорту та імпорту у ВВП РФ, %**

Джерело: розраховано автором за [7]

один рік з 2021 року російський експорт, навіть, збільшився на 72,9 млрд дол. США, а імпорт зменшився на 99,1 млрд дол. США, або майже на 34%.

За класифікацією G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott вплив економічних санкцій на експорт можна визначити, як X-1 [11].

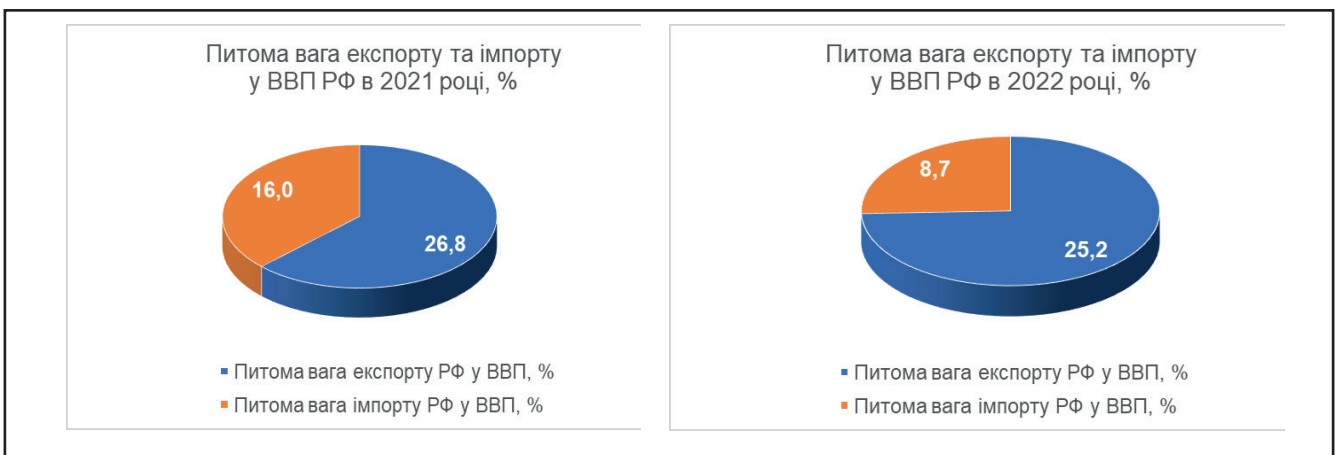
Така динаміка змін питомої ваги експорту та імпорту у російському ВВП свідчить про більш ефективний вплив світових економічних санкцій саме на імпорт, а не на експорт РФ, що є цілком логічним, адже імпорт більше залежить від зовнішнього середовища ніж експорт. Більш наглядно зміни у структурі ЗЕД РФ видно із рис. 2:

Зауважимо, що російський експорт носить сировинний характер, більше 80% якого належать природним викопним копалинам, що видно з табл. 2:

Найбільша питома вага у російському експорті належить мінеральному паливу та нафтопродуктам, що видно з даним табл.2. Звертаємо увагу на позитивну динаміку збільшення цієї частки у експорті РФ, що видно із рис. 3:

Зростання питомої ваги мінерального палива та нафти в російському експорті сталося за рахунок збільшення обсягів експорту нафти та через скорочення експорту інших товарів. Така ситуація свідчить про протилежний ефект від введення секторальних санкцій, що пов'язано, перш за все, з їх відтермінованим впливом.

В 2023 році експорт нафти з Росії повернувся до довоєнного рівня, попри західні санкції, йдеться у звіті Міжнародної енергетичної агенції (МЕА): «Експорт російської сирої нафти та нафтопродуктів зріс у березні до найвищого рівня з квітня



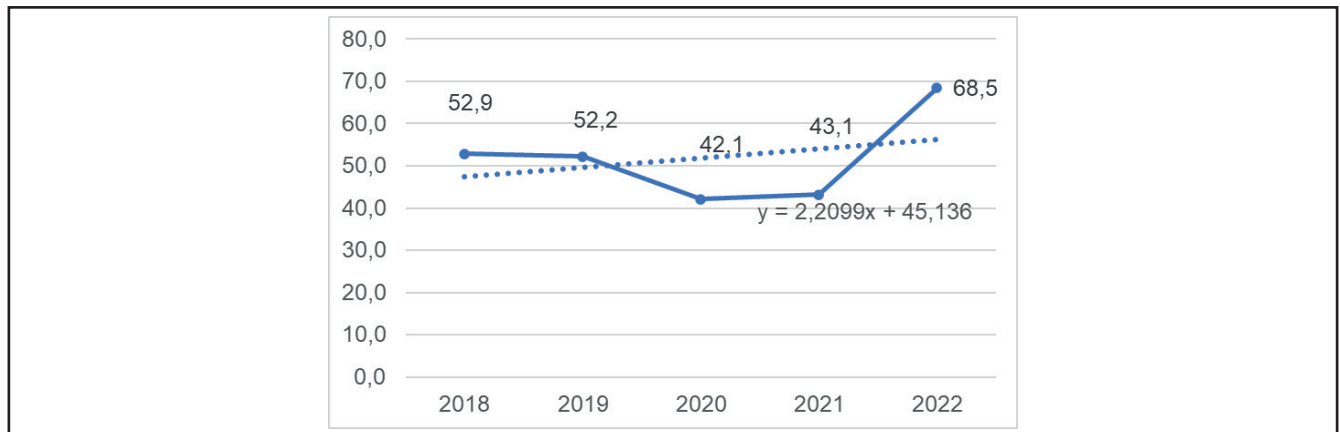
**Рисунок 2. Зміна структури ЗЕД за рік, %**

Джерело: складено автором за [1; 7]

**Таблиця 2. Динаміка основних складових російського експорту, млрд дол. США**

	2018	2019	2020	2021	2022
Всі продукти	449,4	422,8	337,1	492,3	565,2
Мінеральне паливо, нафтопродукти	237,6	220,9	141,9	212,4	387
Залізо та сталь	23,4	18,1	16	28,9	23,5
Добрива	8,2	8,4	7	12,5	20,7
Дорогоцінне каміння та метали	10,1	15,3	30,4	31,6	18,5
Алюміній та вироби з нього	6,6	5,8	5,5	8,7	10,2

Джерело: складено автором за [7]



**Рисунок 3. Динаміка частки мінпалива та нафтопродуктів у експорті РФ, %**

Джерело: складено автором за [7]

2020 року, підскачавши на 600 тисяч барелів на добу. Зростання збільшило приблизний дохід Росії від експорту нафти в березня до 12,7 млрд дол. (це приблизно на мільярд доларів більше, ніж у лютому)» [2]. В цьому контексті цілком справедлива думка Панченко В.Г. «в більшості випадків економічним санкціям не вдається нанести економіці країни-об'єкта суттєвого збитку» [6, с.17].

Корисно проаналізувати географічну структуру збільшення обсягів російського експорту. Зве-

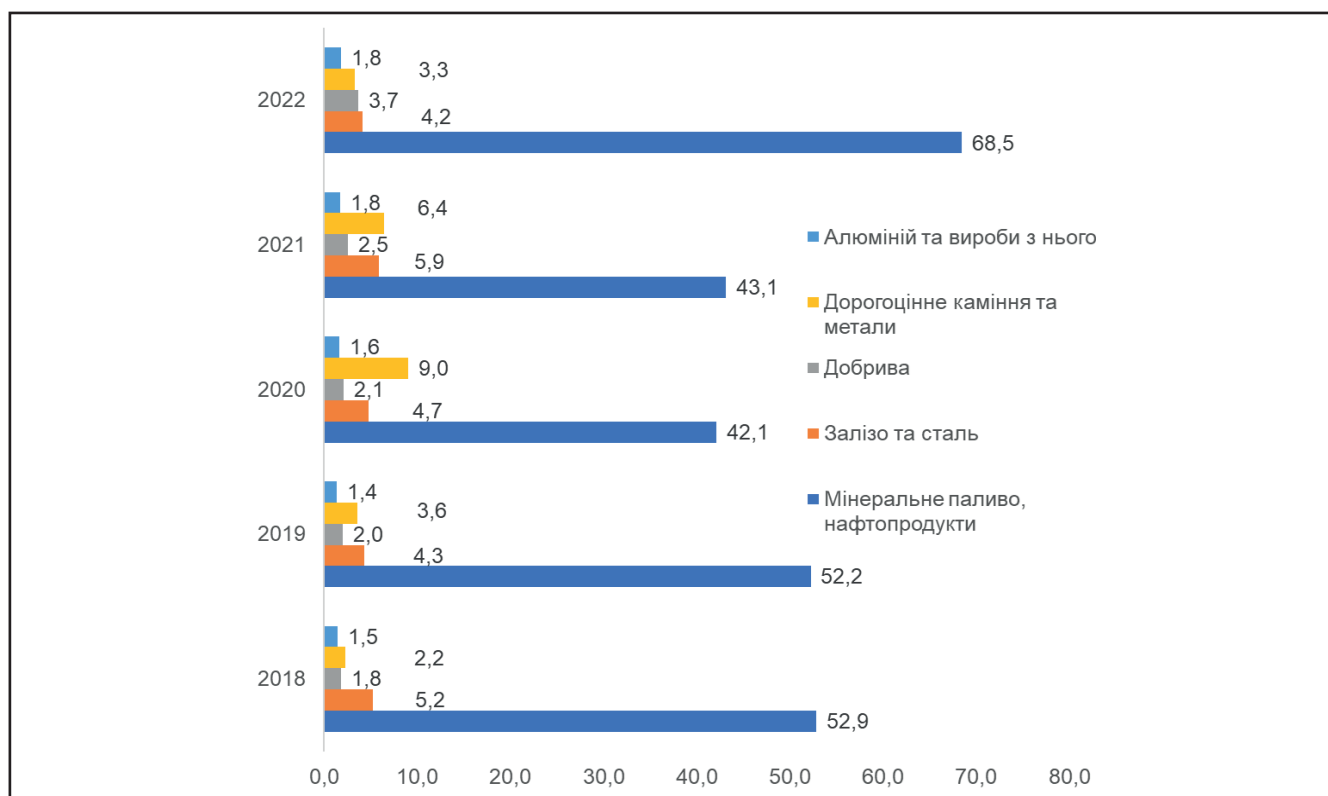
дені дані «Географія російського експорту мінерального палива та нафти» за 2022 рік в Trademap відсутні, отже довелось збирати цю інформацію через експорт групи товарів цієї статті (27) по кожній країні, що зведені у табл. 3:

Зрозуміло, що економічні санкції до енергетичного сектора РФ були введені в 2022, а застосовані в повному обсязі – тільки з січня 2023 року, разом з тим, залишається незрозумілим збільшення імпорту товарів за 27 групою з РФ таки-

**Таблиця 3. Перелік країн, що збільшили обсяги імпорту мінерального палива та нафти з РФ в 2022 р., млрд дол. США**

Країна	2021	2022	Абсолютне відхилення, млрд дол. США	Відносне відхилення, %
Франція	72,7	157,3	84,6	116,4
Італія	75,4	147,8	72,4	96,0
Угорщина	12,5	23,8	11,3	90,4
Туреччина	17,4	31,7	14,3	82,2
Польща	21	37,6	16,6	79,0
Нідерланди	79,1	137	57,9	73,2
Німеччина	123,7	201,7	78,0	63,1
Індія	170,4	277,2	106,8	62,7
Корея	137,6	218,7	81,1	58,9
США	225,1	322,7	97,6	43,4
Китай	394	535,3	141,3	35,9
Україна	14,3	12,8	-1,5	-10,5

Джерело: розраховано автором за [7]



**Рисунки 4. Динаміка питомої ваги сировинних товарів експорту РФ, %**

Джерело: складено автором за [7]

ми країнами, як США, Німеччиною, Францією. Імпорт України з країни-агресорки виглядає мінімум, як нонсенс, а максимум, як політична короткозорість або зрада національних інтересів та безпеки країни, якщо тільки мова йде не про реекспорт (транзит газу, зокрема). На основі даних з табл. 3 складається враження, що країни, які запровадили ввести санкції з 2023 року, робили запаси в 2022 р., а інші, користуючись нагодою закуповували дешеву сировину.

Розглянемо зміни питомої ваги сировинних товарів російського експорту, що склали більше 80% його обсягу – рис. 4, з даних якого видно, що питома вага дорогоцінного каміння та металів у російському експорті в 2022 році знизилась в 2,7 рази в порівнянні з 2018 роком з 30,4 до 18,5 млрд дол. США, разом з тим, питома вага добрива в експорті РФ збільшилась на 76,2% за цей період.

Структурний аналіз змін імпорту РФ в динаміці надає підстави говорити про більшу ефективність першого та другого пакету санкцій, що пов'язані із виходом з російського ринку великого переліку відомих світових брендів. 183 компанії оголосили про певні обмеження в співробітництві або повному виході з країни вже в березні 2022 року, зокрема:

1. Airbnb – сервіс оренди житла призупиняє діяльність в Росії та Білорусі;
2. Apple Pay – повний блок;
3. Apple – повний вихід із ринку;
4. ASUS – зупиняє роботу в Росії;
5. Adidas – відмова від роботи зі збірною з футболу, закриття магазинів у РФ;
6. Audi – виходять із ринку;
7. AMD – призупинили постачання всієї продукції до Росії та Білорусі;
8. Amazon – повний блок всього ритейлу;
9. Ampol – австралійська нафтокомпанія призупинила закупівлю нафти з Росії;
10. Adobe – повний блок;
11. Autodesk – найбільший розробник програмного забезпечення для будівництва та машинобудування зупиняє роботу в Росії;
12. Akamai – призупиняє діяльність в Росії. Компанія надає широкий спектр вебпослуг, зокрема, захист від DDoS-атак, CDN, хмарні обчислення тощо;
13. Alstom – припиняє співробітництво з Росією. Компанія постачала до РФ локомотиви та залізничне обладнання [3].

Вихід біля 200 міжнародних компаній з ринку РФ та відмова від співпраці з країною-агресор-

кою стали головною причиною скорочення обсягів імпорту товарів в 2022 році. Різниця між характером змін в експорті та імпорті полягає в тому, що 80% зменшення експорту РФ сталося за рахунок всього 5 товарних позицій, а зменшення 80% імпорту РФ сталося за рахунок 26 товарних позицій., а в цілому по 75 товарним позиціям імпорт РФ в 2022 році зменшився в порівнянні з 2021 роком.

За класифікацією G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott вплив економічних санкцій на імпорт можна визначити, як М-4 [11].

Більший ефект від економічних санкцій можна очікувати в 2023 році через застосування пакету обмежень до енергетичного сектора російської національної економіки, але розраховувати на суттєвий вплив, що може зупинити агресора в найближчий період, не має підстав.

### Висновки

Економічні та політичні санкції мають давню історію та розвиваються сьогодні під впливом глобалізації, геополітичних змін з метою підтримки міжнародного права, світового порядку та миру. Часто економічні санкції використовуються як протекціоністські приховані заходи для захисту національних інтересів. Здійснений структурний аналіз впливу економічних санкцій проти РФ через розв'язання нею війни проти України в 2014 році, активна фаза якої розпочалася 24 лютого 2022 року, дозволив сформулювати наступні висновки:

Важливим фактором ефективності економічних санкцій є оперативність їх застосування. Саме цей фактор загальмував застосування санкцій та низив їх ефективність до мінімуму;

Ефективність застосованих санкцій залежить від контролю їх використання. РФ знаходить шляхи обходу накладених на неї санкцій через експорт/імпорт через треті країни, чорну та сіру ЗЕД;

Економічні санкції негативно впливають на обидві сторони цього процесу, тобто і на країну, що застосовує санкції, адже мова йде про певні обмеження для обох сторін, але це не є підставою здійснення заходів, що є протилежними санкційним;

За класифікацією G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott вплив економічних санкцій на імпорт можна визначити, як М-4 (значні втрати), на експорт, як Х-1 (навіть прибуток).

### Список використаних джерел

1. Динаміка ВВП РФ. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locale=ru&locations=RU>

2. Звіт МЕА від 23.04.2023: Експорт нафти з Росії повернувся до довоєнного рівня. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-export-nafty-rosija-zrostannya-mea/32367678.html>

3. Ізоляція санкціями: список світових брендів, які йдуть з російського ринку через війну РФ проти України / ТСН від 14.03.2022. – URL: <https://tsn.ua/ato/biznes-izolyaciya-rosiyi-spisok-kompaniya-yakividmovilisyapracyuvati-z-rf-1994614.html>

4. Левандовскі К. М., Левандовскі А. В. (2018). Економічні санкції в міжнародному публічному праві. Частина III: Європейське союзне право // Правова держава. – No 31. – 2018. – С. 134–146. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/143484/144925> [Українською мовою].

5. Меньшеніна, А. (2023). Економічні санкції як інструмент зовнішньої політики у світлі війни Росії проти України. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін, 22(32), 56–63. <https://doi.org/10.31392/pnspd.v22i32.1291>

6. Панченко В.Г. (2017). Економічні ефекти санкцій як інструменту зовнішньої політики в контексті досягнення національної безпеки / В.Г. Панченко // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. № 19. – С.16–21 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/5.pdf) [Українською мовою].

7. Статистика торгівлі для розвитку міжнародної торгівлі. Trade map. URL: <https://www.trademap.org> [Українською мовою].

8. Студінська Г.Я. Теоретико-методологічні засади брендингу в системі управління конкурентоспроможністю національної економіки: дис...д-ра екон. наук; спец. 08.00.03 Економіка та управління національним господарством / Г.Я. Студінська. Одеса: Одеський національний політехнічний ун-т, 2017. 596 с. [Українською мовою].

9. Флісак К. (2019). Економічні санкції та специфіка їх позиціонування в сучасних міжнародних відносинах / К. Флісак // Актуальні проблеми правознавства. Випуск 1 (17). С.72–80. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34206/1/%D0%A4%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%81%D0%BD%D0%BA.pdf> [Українською мовою].

10. Шинкар В.А., Король М.М., Качур Ю.Б. (2017). Особливості введення економічних санкцій України щодо

Росії / В.А. Шинкар, М.М. Король, Ю.Б. Качур // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 11. 2017. – С. 188–193. [Українською мовою].

11. Hufbauer G.C. (2009). *Economic Sanctions Reconsidered*, 3rd edition / G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott, D. Oegg. – Peterson Institute for International Economics, June 2009. – 248 p. [Англійською мовою].

### References

1. *Dynamika VVP RF* [Dynamics of GDP of the Russian Federation]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locale=ru&locations=RU> [in Ukraine].

2. *Zvit MEA vid 23.04.2023: Eksport nafty z Rosiyyi povernuvsyia do dovoyennoho rivnya* [IEA report dated 04/23/2023: Oil exports from Russia have returned to pre-war levels.] URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-export-nafty-rosiya-zrostannya-mea/32367678.html> [in Ukraine].

3. *Izolyatsiya sanktsiyamy: spysok svitovykh brendiv, yaki ydut' z rosiys'koho rynku cherez viynu RF proty Ukrayiny* / T. SN vid 14.03.2022. [Isolation by sanctions: a list of global brands that are leaving the Russian market due to the Russian Federation's war against Ukraine]. – URL: <https://tsn.ua/ato/biznes-izolyaciya-rosiyyi-spisok-kompaniya-yaki-vidmovilisya-pracyuvati-z-rf-1994614.html> [in Ukraine].

4. Levandovski K. M., Levandovski A. V. (2018). *Ekonomichni sanktsiyi v mizhnarodnomu publicnomu pravi. Chastyny III: Yevropeys'ke soyuzne pravo* // *Pravo va derzhava* [Economic sanctions in international public law. Parts III: European Union Law]. – No 31. – 2018. – P. 134–146. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/143484/144925> [in Ukraine].

5. Men'shenina, A. (2023). *Ekonomichni sanktsiyi yak instrument zovnishn'oyi polityky u svitli viyny Rosiyyi proty Ukrayiny* [Economic sanctions as a tool of foreign policy in light of Russia's war against Ukraine]. *Naukovyy chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. Seriya 22. Politychni nauky ta metodyka vykladannya sotsial'no-politychnykh dystsyplin*, 22(32), 56–63. <https://doi.org/10.31392/pnspd.v22i32.1291> [in Ukraine].

6. Panchenko V.H. (2017). *Ekonomichni efekty sanktsiy yak instrumentu zovnishn'oyi polityky v konteksti dosyahnennya natsional'noyi bezpeky* [Economic effects of sanctions as a tool of foreign policy in the context of achieving national security] / V.H. Panchenko // *Ekonomichna nauka. Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. №

19. – P.16–21 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/5.pdf) [in Ukraine].

7. *Statystyka torhivli dlya rozvytku mizhnarodnoyi torhivli* [Trade statistics for the development of international trade]. Trade map. URL: <https://www.trademap.org> [in Ukraine].

8. Studins'ka H.YA. *Teoretyko–metodolohichni zasady brendynhu v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty natsional'noyi ekonomiky* [Theoretical and methodological principles of branding in the system of managing the competitiveness of the national economy]: dys...d–ra ekon. nauk; spets. 08.00.03 *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom* / H.YA. Studins'ka. Odesa: Odes'kyy natsion. politekhnichnyy un–t, 2017. 596 p. [in Ukraine].

9. Flisak K. (2019). *Ekonomichni sanktsiyi ta spetsyfika yikh pozytsionuvannya v suchasnykh mizhnarodnykh vidnosynakh* [Economic sanctions and the specificity of their positioning in modern international relations] / K. Флісак // *Aktual'ni problemy pravoznavstva. Vypusk 1* (17). P.72–80. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34206/1/%D0%A4%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%81%D0%B0%D0%BA.pdf> [in Ukraine].

10. Shynkar V.A., Korol' M.M., Kachur YU.B. (2017). *Osoblyvosti vedennya ekonomichnykh sanktsiy Ukrayiny shchodo Rosiyyi* [Peculiarities of the introduction of economic sanctions of Ukraine against Russia] / V.A. Shynkar, M.M. Korol', YU.B. Kachur // *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vypusk 11*. 2017. – P. 188–193. [in Ukraine].

11. Hufbauer G.C. (2009). *Economic Sanctions Reconsidered*, 3rd edition / G.C. Hufbauer, J.J. Schott, K.A. Elliott, D. Oegg. – Peterson Institute for International Economics, June 2009. – 248 p. [in English].

### Дані про автора

**Студінська Галина Яківна,**

д. е. н., Державного науково–дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки  
e-mail:studinska.galina@gmail.com

### Data about the author

**Halyna Stydinska,**

Doctor of Economics of State Research Institute of Informatization and Modelling of the Economic  
e-mail:studinska.galina@gmail.com



## Економічна діяльність іноземних банків в Україні: проблеми та перспективи розвитку

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні основи економічної діяльності іноземних банків в Україні.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану, проблем та перспектив розвитку економічної діяльності іноземних банків в Україні.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ і процесів щодо економічної діяльності іноземних банків в Україні, методи системного аналізу та узагальнення наукових досліджень.

**Результати роботи.** Визначено, що розвиток банківської діяльності пов'язаний зі світовими процесами глобалізації та інтернаціоналізації. З'ясовано, що в результаті інтернаціоналізації банківської діяльності виникли транснаціональні банки. Узагальнено провідні транснаціональні банки в різних країнах світу. Досліджено стан банківської діяльності в Україні та кількість комерційних банків за період 2013–2023 р.р. З'ясовано, що банкам з іноземним капіталом належить суттєва частка в банківській сфері України. Узагальнено переваги та недоліки присутності іноземного капіталу у банківській сфері України. Визначено основні тенденції діяльності банків України протягом останніх років та з'ясовано, що головною тенденцією є скорочення кількості іноземних банків в банківському секторі України. Однак, частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків в Україні щорічно збільшується. Узагальнено показники діяльності банківського сектора України щодо залучення іноземного капіталу за період 2019–2023 р.р. Визначено, що в Україні оцінка ефективності діяльності банківського сектора здійснюється Міністерством фінансів України за рейтингом стійкості банків. Проаналізовано рейтинг стійкості банків за 1 квартал 2023 р.

**Галузь застосування результатів.** Корпоративна економіка та міжнародний бізнес, міжнародна економіка, глобальна економіка.

**Висновки.** Присутність іноземного банківського капіталу стала невід'ємним елементом розвитку банківської системи України, вплив якого на банківську систему є досить суттєвим. Наявність в економіці України значних обсягів іноземного капіталу є ознакою її макроекономічної стабільності.

**Ключові слова:** глобалізація банківської діяльності; транснаціоналізація банківської діяльності; банківська система; іноземні банки; транснаціональні банки.

SHATSKAYA Z. Ya.  
SYNHAYIVSKA S. P.  
RUZIEV M. V.

## Economic activity of foreign banks in Ukraine: problems and development prospects

**The subject of the study** is the theoretical and methodological foundations of the economic activity of foreign banks in Ukraine.

**The purpose of the study** is to analyze the current state, problems and prospects for the development of the economic activity of foreign banks in Ukraine.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods of researching economic phenomena and processes related to the economic activity of foreign banks in Ukraine, methods of systematic analysis and generalization of scientific research were used.

**Work results.** It was determined that the development of banking activity is connected with the global processes of globalization and internationalization. It was found that transnational banks



*emerged as a result of the internationalization of banking activities. The leading transnational banks in different countries of the world are summarized. The state of banking activity in Ukraine and the number of commercial banks for the period 2013–2023 were studied. It was found that banks with foreign capital have a significant share in the banking sector of Ukraine. The advantages and disadvantages of the presence of foreign capital in the banking sector of Ukraine are summarized. The main trends in the activity of Ukrainian banks in recent years were determined and it was found that the main trend is the reduction of the number of foreign banks in the banking sector of Ukraine. However, the share of foreign capital in the authorized capital of banks in Ukraine increases annually. The indicators of the activity of the banking sector of Ukraine regarding the attraction of foreign capital for the period 2019–2023 are summarized. It was determined that in Ukraine the assessment of the effectiveness of the banking sector is carried out by the Ministry of Finance of Ukraine based on the rating of the stability of banks. The stability rating of banks for the 1st quarter of 2023 was analyzed.*

**Field of application of results.** *Corporate economy and international business, international economy, global economy.*

**Conclusions.** *The presence of foreign banking capital has become an integral element of the development of the banking system of Ukraine, the influence of which on the banking system is quite significant. The presence of significant amounts of foreign capital in Ukraine's economy is a sign of its macroeconomic stability.*

**Keywords:** *globalization of banking activity; transnationalization of banking activity; banking system; foreign banks; transnational banks.*

**Постановка проблеми.** З початком війни банківська система України вистояла, незважаючи на критичні виклики, зберігши керованість та безперебійність платежів. На вітчизняному банківському ринку функціонує понад 65 банків, серед яких як вітчизняні, так і іноземні. «За період війни ринок покинули всього 6 банків, три з яких належали російським акціонерам: державні «МР Банк» («Сбербанк»), «Промінвестбанк», приватний «Банк Форвард», а також три вітчизняні: «Мегабанк», «Банк Січ» та «Ibox Bank» [2]. Однак на сьогоднішній день «вітчизняна банківська система продовжує зазнавати суттєвого впливу від високого рівня присутності в ній банків з іноземним капіталом» [4]. Маючи більш сильні позиції на світових ринках, іноземні банки поступово намагаються зайняти монопольні позиції і на вітчизняному банківському ринку, «збільшуючи залежність української економіки від іноземного капіталу» [4].

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню особливостей банківської діяльності в Україні присвячено багато праць вітчизняних науковців, серед яких: Азізова К. М., Киркач С. М., Колодізев О. М., Нужнова Ю. А., Рац О. М., Рябус К. М., Татар М. С. та багато інших. Їх дослідження присвячено огляду загальних питань функціонування банківського сектору України. Особливості економічної діяльності іноземних банків на вітчизняному ринку є недостатньо

висвітленими та потребують нових поглиблених досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Подальша глобалізація світового господарства не можлива без розвитку міжнародного банківського бізнесу та поглиблення транснаціоналізації банківської діяльності. Ці тенденції набули бурхливого розвитку починаючи з другої половини ХХ ст. Серед основних чинників, що вплинули на інтернаціоналізацію банківської діяльності є такі: інтернаціоналізація економічного життя країн з розвинутою ринковою економікою; транснаціоналізація банківської діяльності; цифровізація банківського сектору; формування у фізичних та юридичних осіб нових вимог до організації банківських послуг; розвиток нових фінансових ринків і можливостей отримання значних прибутків у короткі проміжки часу; тощо. Окрім того, значним чинником розвитку міжнародного банківського бізнесу стали процеси дерегулювання фінансових ринків і транскордонного руху капіталу, що розпочалися на межі 70 – 80-х рр. ХХ століття. До цього часу уряди деяких країн світу чинили перепони як для проникнення іноземних банків на свій фінансовий ринок, так і щодо виходу на зарубіжні ринки національних фінансових компаній. При цьому наслідком розвитку міжнародного банківського бізнесу стало посилення конкуренції на національних фінансових ринках.

Головною причиною інтернаціоналізації банківської діяльності стало зростання обсягів міжнародної торгівлі, прямих іноземних інвестицій транснаціональних корпорацій. Інтернаціоналізація банківської діяльності дозволила банкам поступово розширити свій бізнес за рахунок нових клієнтів на світових ринках. В результаті інтернаціоналізації банківської діяльності виникли транснаціональні банки. Транснаціональні банки (ТНБ) – це «міжнародні банківські монополії, що досягли такого рівня міжнародної концентрації та централізації капіталу, який завдяки зрощуванню з промисловими монополіями дозволяє їм брати реальну участь в економічному розподілі світового ринку позичкових капіталів і кредитно-фінансових послуг» [1]. Це великі кредитно-фінансові установи, що мають широку мережу закордонних філій, відділень або представництв. Їх діяльність характеризується високою питомою вагою міжнародних операцій (понад 50 %), глобалізацією діяльності, універсальністю послуг. Основними клієнтами ТНБ є транснаціональні корпорації, іноземні уряди та державні інститути, міжнародні організації. Важливою рисою ТНБ є структура їх доходів, в якій у сукупному доході найбільшою та досить високою питомою вагою є прибутки від операцій за кордоном.

В Україні діяльність іноземних банків регулюється згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність», в якому банк з іноземним капіталом визначається як такий, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному іноземному інвестору, становить не менше 10 %. Поряд з поняттям «банк з іноземним капіталом» НБУ виокремлює поняття «іноземний банк», головними ознаками якого є розташування центру прийняття стратегічних рішень за кордоном і контроль іноземних власників [11]. Банки з іноземним капіталом поділяються на:

- контрольовані національними власниками. До таких установ належать банки, в яких частка

іноземних інвесторів не перевищує 50 %. Вони контролюються вітчизняним капіталом;

- контрольовані іноземними власниками. До таких установ належать банки, в яких частка іноземних інвесторів становить понад 90 %. Вони контролюються іноземним капіталом.

ТНБ сформувалися на базі найпотужніших комерційних банків промислово розвинутих країн. Ці банки посідають перші місця на національних ринках позичкових капіталів і є банківськими монополіями (табл. 1).

Результатом глобалізації банківської діяльності у сфері банківських відносин України стало входження іноземного банківського капіталу та посилення його впливу на розвиток банківської системи країни (рис. 1).

З рис. 1 видно, що у 2013 р. в Україні діяло 176 банків, серед яких 43% становили банки з іноземним капіталом. У 2023 р. загальна кількість банків впала до 67 (або 38 %), серед яких кількість банків з іноземним капіталом впала до 52 (або 56 %).

Банкам з іноземним капіталом належить суттєва частка в банківській сфері України. Суттєвою тенденцією розвитку банківської діяльності в Україні є «скорочення кількості банківських установ вітчизняних власників, причому, банки з іноземним капіталом демонструють незначні зміни у кількості» [4]. Зараз досить актуальним є питання можливості використання іноземного капіталу для нарощування обсягу капіталізації вітчизняної банківської системи.

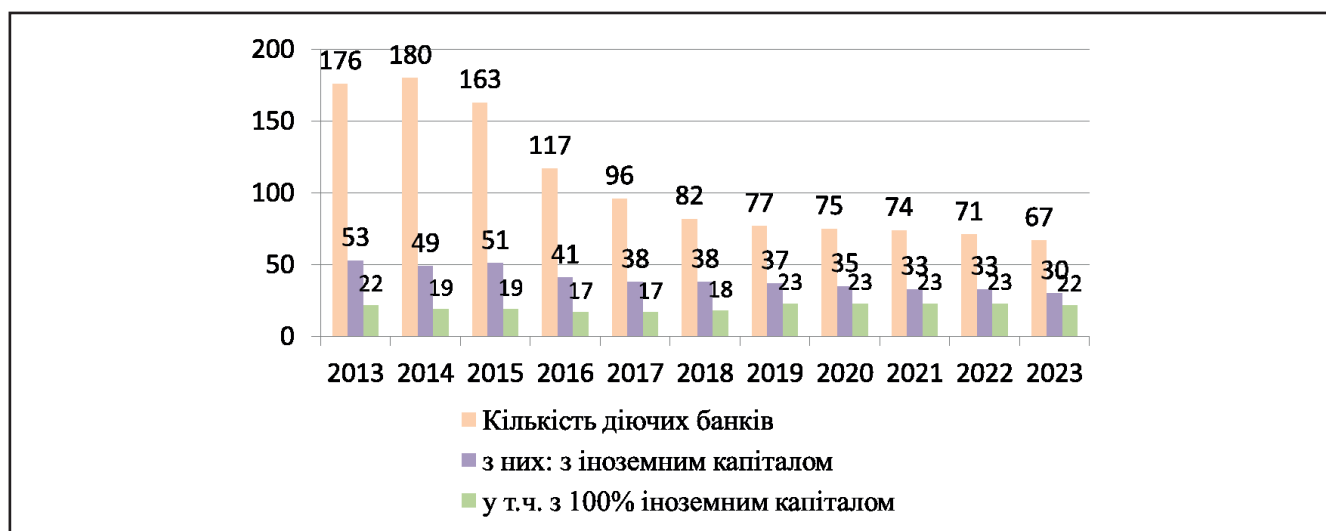
У результаті входження України у світовий економічний та банківський простір, відбулося активне надходження іноземного капіталу у вітчизняний банківський сектор. Цей процес містить як позитивні, так і негативні тенденції (табл. 2).

Основним мотиваційним чинником входження іноземних інвесторів на банківський ринок України стали ринкові переваги, вищий прибуток на капітал і можливість розширення свого бізнесу.

**Таблиця 1. Транснаціональні банки в провідних країнах світу**

Назва країни	Назви транснаціональних банків
США	«Bank of America», «Сітібенк», «Чейз Манхеттен»
Великобританія	«АБН Амро Холдингс», «Барклейс Бенк», «Нешнл Вестмінстер Венк», «Мідленд Бенк», «Ллойдс»
Франція	«Насьональ де Парі», «Сосьєте Женераль», «КредиЛионне»
Німеччина	«Дойче Банк», «Комерц Банк», «Дрезднер Банк»
Японія	«Бенк оф Токіо-Міцубісі», «Сумітомо Бенк», «Дай-іті Кангео», «Фуджі Бенк», «Сакура Бенк»

Джерело: складено авторами за [1].



**Рисунок 1. Кількість комерційних банків в Україні за період 2013–2023 р.р.**

Джерело: створено автором за даними [5]

**Таблиця 2. Переваги та недоліки присутності іноземного капіталу у банківській сфері України**

Іноземний капітал у банківській сфері України	
переваги	недоліки
Наповнення вітчизняного валютного ринку ресурсами та зменшення залежності від внутрішньої обмеженості валютних коштів	Втрата найпривабливіших клієнтів та найвигідніших валютних операцій, а отже, послаблення їхніх позицій у валютній діяльності
Незначне здешевлення вартості валютних ресурсів за умов стабільного валютного курсу та відсутності ажіотажного попиту на іноземну валюту	Порівняно швидке зростання та переважання частки іноземних банків
Розширення можливостей щодо ефективного розміщення капіталу, масштабів проектного фінансування і прямих іноземних інвестицій	Зростання нестабільності на ринку внаслідок підвищеної вразливості фінансового сектора країни до світових валютно-фінансових криз, постійних змін на міжнародних ринках цін позичкових капіталів
Встановлення та розширення відносин між національними й іноземними банками, що сприятиме здійсненню швидкого та якісного валютного обслуговування власних і клієнтських інтересів	Переважання операцій спекулятивного характеру та спекулятивних змін попиту та пропозиції іноземних валют
Розширення доступу до міжнародних валютних ринків і ринків капіталів	Підвищення загрози впливу капіталів за кордон і посилення волатильності валютних курсів
Удосконалення організаційних процесів у валютній діяльності: підвищення якості аналізу та прогнозування динаміки розвитку, підвищення якості управління ризиками, впровадження сучасних банківських технологій і міжнародного досвіду здійснення валютних операцій, підвищення стандартів та якості валютного обслуговування, вдосконалення корпоративного управління	Порушення рівноваги та спричинення тиску на вітчизняну банківську систему сильними гравцями міжнародного рівня
Посилення конкуренції та підвищення ефективності функціонування банківських установ як головних учасників системи валютних відносин	Підвищення ризику залежного розвитку та нав'язування іноземними банками своїх правил гри в боротьбі за клієнта і витіснення вітчизняних банків із цього ринку
Розвиток ринкової інфраструктури: розширення суб'єктного та кількісного складу учасників валютного ринку	Прихід іноземних банків, що не мають високих міжнародних рейтингів і достатнього обсягу капіталу
Удосконалення та розширення спектра виконуваних банками валютних операцій	Ризики банкрутства головного офісу іноземного банку

Джерело: складено авторами за [1].

Це стосувалось насамперед середніх за розміром західно-європейських банків, яким не вдавалося збільшити обсяг операцій у Західній Європі через конкуренцію і обмеженість вільних ресурсів. Поступово транснаціональні банки стали одними головних інвесторів національної банківської системи, починаючи з регіональних ринків. Іноземний капітал у банківській сфері України є «інструментом розвитку суб'єктів господарювання та забезпечення неперервності процесів суспільного відтворення шляхом перерозподілу тимчасово вільної вартості на умовах строковості, платності, повернення та забезпечення» [12], що є його головною перевагою.

Основними тенденціями діяльності банків України протягом останніх років є:

- зростання обсягів активів та частки іноземного капіталу;
- погіршення якості кредитних портфелів банків;
- збиткова діяльність банківського сектору;
- поступове підвищення капіталізації банків (зокрема, за результатами діагностичного обстеження НБУ);
- реалізація затверджених регулятором планів капіталізації [6].

Кількість банків з іноземним капіталом в Україні щорічно змінюється, при чому головною тенденцією є скорочення кількості іноземних банків в банківському секторі України (рис. 2).

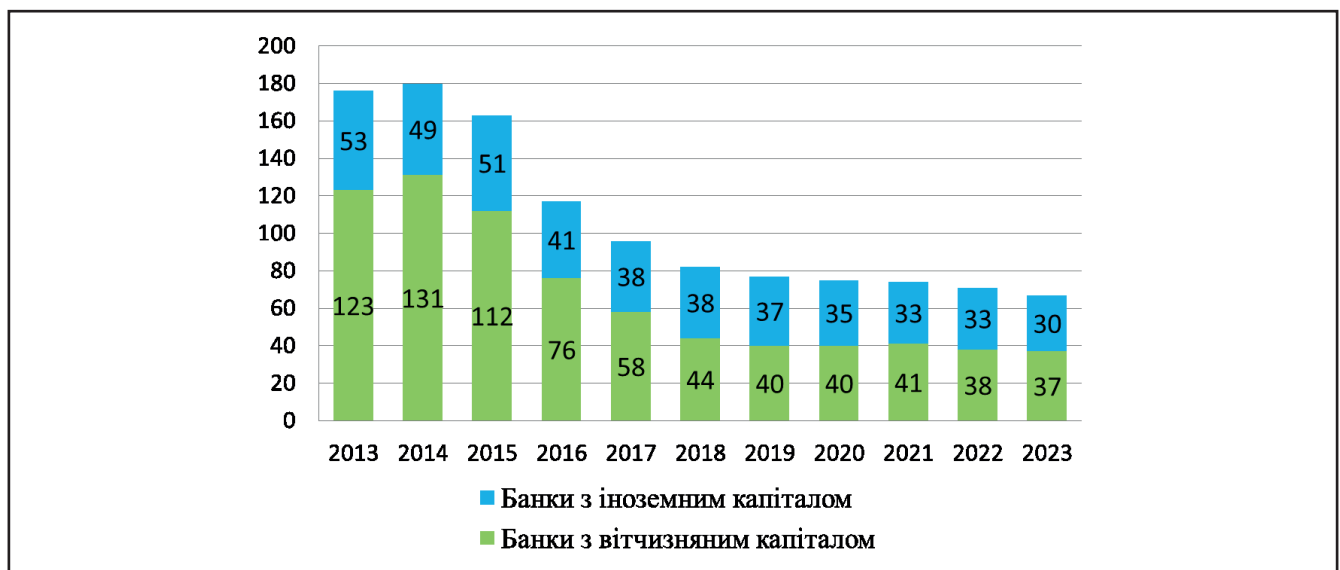
З рис. 2 можна зробити висновок, що загальна кількість банків в Україні у 2023 році, порівняно з 2013 роком, скоротилася на 109 банків, (або

на 62%). Разом з тим, за 4 квартал 2022 року кошти населення в іноземній валюті, що вкладені в банки, зросли на 8,7% (-4,6% р/р). Строкові вклади населення у валюті зросли на 20,8%. Найвідчутніше зростали вклади в установах із розвигненим інтернет-банкінгом, зокрема ПриватБанку (+51,4%) та окремих приватних банках (+28% для групи). Цьому сприяв дозвіл НБУ купувати валюту онлайн для розміщення на депозитах.

Однак, частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків в Україні щорічно збільшується (табл. 3, 4).

Упродовж 2019–2023 р.р., як видно з табл. 3 та 4, спостерігається негативна динаміка щодо присутності банків з іноземним капіталом в Україні. Якщо на 01.01.2019 р. кількість банків з іноземним капіталом становила 48,05 %, то станом на 01.01.2023 р. – 44,78 %. На даний час в Україні працює 30 банків з іноземним капіталом. За підсумками 2023 р. їх сумарний прибуток досяг 18,5 млрд грн, що на 285 % більше, ніж роком раніше. У загальному прибутку банківської системи частка іноземних банків склала 31 %.

Для аналізу ефективності діяльності банківського сектора Міністерством фінансів України щорічно формується «Рейтинг стійкості банків». Рейтингу стійкості банків від порталу «Мінфін» – це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень. Фінустанови отримують бал від 1 до 5 залежно від показ-



**Рисунок 2. Динаміка кількості банків в Україні 2013–2023 р.р.**

Джерело: створено автором за даними [5]

**Таблиця 3. Загальні балансові показники банківської діяльності в Україні (млрд, грн)**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Загальні активи	1571	1737	1840	1911	1982	2206	2358	2717
у т.ч. в іноз.вал.	800	788	755	779	718	746	679	819
Чисті активи	1254	1256	1334	1360	1493	1823	2053	2354
у т.ч. в іноз.вал.	582	519	507	495	492	585	583	731
Валові кредити суб'єктам господарювання	831	847	864	919	822	749	796	801
у т.ч. в іноз.вал.	492	437	423	460	381	332	292	281
Чисті кредити суб'єктам господарювання	614	477	451	472	415	432	540	529
Валові кредити фізичним особам	176	157	171	197	207	200	243	210
у т.ч. в іноз.вал.	97	83	68	61	38	31	21	13
Чисті кредити фізичним особам	96	76	92	114	143	149	200	134
Кошти суб'єктів господарювання	349	413	427	430	525	681	800	943
у т.ч. в іноз.вал.	141	177	163	150	191	233	233	317
Кошти фізичних осіб	402	437	478	508	552	682	727	934
у т.ч. в іноз.вал.	215	239	244	241	238	285	270	340

Джерело: створено автором за даними [7]

**Таблиця 4. Показники діяльності банківського сектора України щодо залучення іноземного капіталу за період 2019–2023 р.р.**

№	Показники	Станом на 01 січня				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Кількість банків, що мають ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій	77	75	74	71	67
1.1	з них: з іноземним капіталом	37	35	33	33	30
1.1.1	у тому числі зі стопроцентним іноземним капіталом	23	23	23	23	22
2	Частка активів банків у іноземній валюті у всіх активах, %	36,36	32,91	32,11	28,42	31,08
3	Частка зобов'язань банків в іноземній валюті в усіх зобов'язаннях, %	48,79	43,95	40,13	34,14	37,41
4	Частка банків з іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	48,05	46,67	44,6	46,48	44,78
5	Частка банків зі стопроцентним іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	29,87	30,67	31,08	32,4	32,84

Джерело: складено авторами за даними [1,7]

ників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація і та інші показники ефективності банківської діяльності [9]. Дані Рейтингу стійкості банків в Україні за даними офіційної звітності за підсумками 1 кварталу 2023 р. наведено в табл. 5.

З табл. 5 видно, що на перші чотири позиції рейтингу займають банки з іноземним капіталом. Загальні результати діяльності банків «Креді Агрі-

коль Банк», «Райффайзен Банк», «Укрсиббанк» та «Кредобанк» є найвищими і становлять по 4 бали з 5 можливих. Згідно результатів огляду банківського сектору, опублікованого НБУ в лютому 2023 року встановлено, що банківська система вистояла та оперативного адаптувалась до функціонування в умовах повномасштабного вторгнення. На момент публікації огляду банківська система характеризується, як операційно стійка, ліквідна та прибуткова. Цього вдалось досягнути за рахунок впровадження реформ у довоєнний



**Таблиця 5. Рейтинг стійкості банків в Україні за підсумками 1 кварталу 2023 р.р.**

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків
1	Креді Агріколь Банк	4,19	4,3	4,1	4,2
2	Райффайзен Банк	4,16	4,3	4,1	4,02
3	Укрсиббанк	4,14	4,3	3,8	4,29
4	Кредобанк	4,04	4,1	4,1	3,84
5	Приватбанк	3,87	3,7	3,9	4,29
6	ПУМБ	3,82	3,4	4,6	3,49
7	ОТП Банк	3,77	4,2	3,3	3,67
8	Універсал Банк	3,77	3,2	4,7	3,31
9	Південний	3,62	3,5	4,3	2,69
10	Прокредит Банк	3,55	3,6	3,4	3,67
11	Абанк	3,51	3,1	4,6	2,42
12	Ощадбанк	3,51	2,9	3,9	4,11
13	Піреус Банк	3,50	3,6	3,5	3,22
14	Укрексімбанк	3,41	3,2	3,6	3,49
15	Правекс Банк	3,27	3,3	3,2	3,4
16	Укргазбанк	3,24	3,2	3	3,84
17	Акордбанк	3,22	2,6	3,9	3,49
18	Банк Кредит Дніпро	3,19	3,2	3,4	2,87
19	Сенс Банк	3,18	2,7	4,1	2,69
20	Радабанк	3,16	2,9	3,9	2,33

Джерело: складено авторами за даними [9]

час, докладеним зусиллям самих банків, вчасно вжитих превентивних заходів та підтримці НБУ [3]. Банківська система країни в умовах воєнного стану опинилась у надзвичайно складному стані. Але не зважаючи на виклики воєнного часу банки змогли зберегти свою ліквідність. Особливо банки з іноземним капіталом виявилися набагато стійкішими до складних умов, аніж вітчизняні банки.

### Висновки

Отже, у сучасний період розвитку банківської системи в економіці України присутність іноземного банківського капіталу стала невід'ємним елементом її розвитку, а вплив банків з іноземним капіталом на банківську систему України є досить суттєвим. Таким чином, відзначаючи наявність нових тенденцій у розвитку вітчизняної банківської системи, які започаткувались під впливом банків з іноземним капіталом, слід констатувати не тільки різноспрямованість і суперечливість, а і можливість зростання можливих проблем розвитку банківської системи України [1]. Разом з тим, наявність в економіці України значних обсягів іноземного капіталу є ознакою її макроекономічної стабільності, високого рівня довіри інвесторів до банківської системи, законодавчої, виконавчої

та судової гілок влади. Однак, перспективи та наслідки функціонування іноземного капіталу у вітчизняному банківському секторі неоднозначні, тому що головною метою іноземних банків є максимізація прибутку для своїх власників та акціонерів, а не розвиток економіки та підвищення добробуту населення країни, в яку вкладаються міжнародні інвестиції. Транснаціональні банки більше зацікавлені в утворенні однорідної мережі банківських установ, розміщених у різних країнах, діяльність яких координує і контролює центральна установа країни базування.

### Список використаних джерел

1. Банківська справа [Електронний ресурс] : навчальний посібник / О. М. Колодізев, О. М. Рац, С. М. Киркач, К. М. Азізова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 347 с.
2. Головні тенденції банківського ринку за 21 місяців. Економічна правда. 2023. 13 березня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/>
3. Кузьменко О. Ю., Кузьменко В. С. Особливості роботи банківської системи під час війни. In: The 10 th International scientific and practical conference «Progressive research in the modern world» (June 22–24, 2023) BoScience Publisher, Boston, USA. 2023. 560 p. 2023. p. 477.



4. Кулиняк І. Банки з іноземним капіталом: рейтинг та роль у забезпеченні сталого розвитку фінансового сектору України. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2018. № 3. С. 36–50.

5. МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>

6. Миненко Л. М. Діяльність іноземних банківських груп в Україні: ключові тенденції та ризики. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 13. Частина 2. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13\\_2\\_2017ua/8.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/8.pdf)

7. Огляд банківського сектору за лютий 2023 рік. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-02.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4)

8. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель, І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>

9. Рейтинг стійкості банків. Методика. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/method/>

10. Про банки та банківську діяльність : закон України. 2001. 2121–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

11. Татар М. С., Нужнова Ю. А., Рябус К. М. Вплив іноземного капіталу на банківську систему України в умовах глобалізації. Часопис економічних реформ. 2019. №3. С. 66–75.

12. Шацька З. Я., Тимченко І. В. Проблеми банківського кредитування підприємств агропромислового комплексу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск №4. URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/644-shatska-z-ya-timchenko-i-v-problemi-bankivskogo-kredituvannya-pidpriemstv-agropromislovogo-kompleksu>

## References

1. Kolodizev, O. M. & Rats, O. M. & Kyrkach, S. M. & Azizova K. M. (2020) Banking : study guide. Kharkiv: HNEU named after S. Kuznetsia. 347 p.

2. The main trends of the banking market for 21 months. Economictruth.2023.March 13.Avaliableat:<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/>

3. Kuzmenko, O. Yu. & Kuzmenko, V. S. (2023). Peculiarities of the banking system during the war. In: The 10 th International scientific and practical conference «Progressive research in the modern world» (June 22–24, 2023) VoScience Publisher, Boston, USA. 560 p.

4. Kulinyak, I. (2018). Banks with foreign capital: rating and role in ensuring the sustainable development of

the financial sector of Ukraine. Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. No. 3. P. 36–50.

5. Ministry of Finance. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>

6. Mynenko, L. M. (2017). Activities of foreign banking groups in Ukraine: key trends and risks. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Issue 13. Part 2. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13\\_2\\_2017ua/8.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/8.pdf)

7. Overview of the banking sector for February 2023. National Bank of Ukraine. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-02.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4)

8. Prokopenko, N. & Myronchuk, V. & Shepel, I. (2022). Principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war. Economy and society. No. 41. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>

9. Bank stability rating. Method. (2022). Available at: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/method/>

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001). The law of Ukraine «On banks and banking activity». 2121–III. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

11. Tatar, M. S. & Nuzhnova, Yu. A. & Ryabus, K. M. (2019). The influence of foreign capital on the banking system of Ukraine in conditions of globalization. Journal of economic reforms. Vol. 3. Pp. 66–75.

12. Shatska, Z. Ya. & Tymchenko, I. V. (2015). Problems of bank lending to enterprises of the agro-industrial complex. Global and national economic problems. Vol. 4. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/644-shatska-z-ya-timchenko-i-v-problemi-bankivskogo-kredituvannya-pidpriemstv-agropromislovogo-kompleksu>

## Дані про авторів

### **Шацька Зорина Ярославівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: [shatskaya@ukr.net](mailto:shatskaya@ukr.net)

### **Сингаївська Сніжана Петрівна,**

магістрант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: [shatskaya@ukr.net](mailto:shatskaya@ukr.net)

### **Рузієв Максим Віталійович,**

магістрант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну  
e-mail: [shatskaya@ukr.net](mailto:shatskaya@ukr.net)

**Data about the authors****Zorina Shatskaya,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Smart–economics, Kyiv National University of Technologies and Design  
e–mail: shatskaya@ukr.net

**Snizhana Synhayivska,**

Master of the Department of Smart–economics, Kyiv National University of Technologies and Design  
e–mail: shatskaya@ukr.net

**Maksym Ruziev,**

Master of the Department of Smart–economics, Kyiv National University of Technologies and Design  
e–mail: shatskaya@ukr.net

УДК 659.441

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157630>

ЗІНОВ'ЄВА О. В.

## Міжнародний досвід формування та реалізації ефективної комунікаційної взаємодії держави з бізнес–середовищем

**Предмет дослідження** – інституційне середовище комунікаційного процесу між органами публічної влади і бізнесом.

**Мета дослідження** – узагальнити найбільш ефективні практики та підходи щодо реалізації комунікативної політики держави у взаємодії з діловою спільнотою.

**Методи дослідження.** Робота побудована з використанням загальнонаукових (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та спеціальних (компаративний аналіз, структурно–логічний метод, історичний метод) методів наукового пізнання.

**Результати дослідження.** Визначено змістовні характеристики ефективності комунікативних процесів держави у взаємодії з бізнес–структурами. Проаналізовано досвід розвинених країн світу у формуванні інституційного середовища комунікаційної взаємодії з бізнесом. Виявлено особливості втілення комунікативної політики держави у відносинах із суб'єктами малого і середнього підприємництва.

**Галузь застосування результатів:** комунікативна політика держави, державно–приватне партнерство, державне управління.

**Висновки.** У високорозвинених країнах особлива увага приділяється створенню спеціалізованих інституцій, відповідальних за забезпечення комунікаційної взаємодії з бізнесом та громадянським суспільством. Значна увага приділяється міжвідомчому координуванню комунікацій назовні (з бізнесом) і в середині (між міністерствами), що забезпечує цілісність, послідовність і транспарентність комунікативної політики уряду. Окремі зусилля докладаються для оптимізації комунікаційної взаємодії з суб'єктами малого і середнього бізнесу як основи економічної системи демократичних країн. Для цього в різних країнах побудовані свої механізми обговорення проєктів нормативно–правових актів й інших урядових ініціатив з представниками МСБ.

**Ключові слова:** комунікативна політика, урядові комунікації, public relations (PR), координація комунікативних зусиль, інформування стейкхолдерів.

ZINOVIEVA O. V.

## International experience of effective government communication with business environment

**The subject of the study** is institutional environment of communication processes between public authorities and business.

**The purpose of the article** is to determine the most efficient practices and approaches of implementation of state's communication policy in interaction with business community.

**Methodology.** The article is based on the general (analysis, synthesis, induction, deduction) and special (comparative analysis, structural–logical method, historical method) methods of scientific research.

**Results.** *The meaningful characteristics of state communication processes effectivity in interaction with business entities are identified. The developed countries experience in creating institutional environment for communication interactions with business is analyzed. The peculiarities of state communication policy regarding interaction with small and medium enterprises are revealed.*

**Areas of application:** *government communication policy, public–private partnership, public administration.*

**Conclusions.** *In developed countries, special attention is paid to the establishment of specialized institutions responsible for ensuring communication with businesses and non–governmental organizations. Substantial attention is paid to interdepartmental coordination of communications externally (with business) and internally (between ministries), which ensures the integrity, consistency and transparency of the government’s communication policy. Special efforts are made to optimize communications with small and medium enterprises as the basis of economic system in democratic countries. For this purpose, various countries have built their own mechanisms for discussing draft regulatory acts and other government initiatives with SMEs representatives.*

**Keywords:** *communication policy, government communications, public relations (PR), coordination of communication content, stakeholders informing.*

**Постановка проблеми.** Удосконалення комунікації влади та бізнесу останнім часом стало одним із найважливіших завдань державних органів у розвинутих країнах. З цією метою постійно удосконалюється інституційне забезпечення комунікаційної політики центральних і місцевих органів влади, реалізуються концепції відкритого уряду і урядування 2.0, залучається громадянське суспільство тощо. Співробітництво, обізнаність, участь та постійна взаємодія не лише з громадянами, а й з бізнес–організаціями стали важливим атрибутом змін в публічному управлінні, зокрема в державній комунікаційній політиці. Регулююча функція держави зміщується у бік більш відкритої та більш інтерактивної взаємодії зі стейкхолдерами. Бізнес–організації здобувають реальний шанс робити свій внесок у вдосконалення та розвиток державної економічної політики та управління.

Ефективні комунікативні процеси взаємодії держави з бізнес–структурами і широкою громадськістю ґрунтуються на створенні дієвих каналів комунікації, формулюванні чітких і зрозумілих послів, а також підборі відповідних каналів та послів, що найкраще підходять для досягнення цілей комунікації з певними реципієнтами інформації [1, с. 100]. З огляду на помітний скептицизм бізнесу і громадянського суспільства з приводу взаємодії з державними інституціями, що характерно навіть для розвинених країн, особлива увага приділяється створенню спеціалізованих структурних одиниць владних інститутів з метою налагодження комунікаційної взаємодії з приватним сектором. Діяльність таких комунікативних підрозділів

органів влади у розвинених країнах позначається, зокрема, наступними тенденціями:

розвиток формальних норм і правил, які визначають процес практичного впровадження економічної політики чи просто поширення інформації від органів державної влади на протиположні практикам непрозорої, ангажованої, політизованої комунікації;

створення спеціалізованої структурної одиниці чи механізму координації комунікативних зусиль усіх органів влади, оскільки неузгоджена комунікаційна політика має наслідком дублювання функцій взаємодії з бізнес–структурами та надсилання суперечливих сигналів від офіційних каналів зв’язку, що, безумовно, несе ризики неефективного витрачання коштів, зниження рівня довіри до влади, труднощів у досягненні цілей економічної політики і зрештою зниження якості державного управління [2, с. 3].

Координацію комунікаційної політики розглядають крізь призму створення умов для узгодження різних напрямів та аспектів економічної політики, окремих заходів у межах реалізації конкретних програм розвитку. Координація процедур комунікаційної взаємодії органів влади з бізнес–структурами також забезпечує гнучкість і адаптивність цієї системи до поточних викликів через зміну методик, які є простими у застосуванні та не викликають тривалих обтяжуючих дискусій всередині апарату державного управління. За своєю суттю функція координації є технічною, проте вона є засадничою для забезпечення успішної комунікаційної взаємодії влади та бізнесу у розвинутих країнах. Координація дає

можливість учасникам взаємодії залишатися неоднорідними у підходах і засобах, при цьому забезпечуючи узгодженість цілей і результативність у їх досягненні.

У багатьох розвинених країнах центральні владні департаменти з питань комунікацій організують зустрічі для державних службовців, які відповідають за комунікаційну взаємодію з бізнесом і громадянським суспільством у власних урядових структурах, для роз'яснення незрозумілих питань, пріоритетів і заходів з економічної політики держави, а також для надання інструкцій щодо взаємодії з конкретними бізнес-структурами. Такі зустрічі дозволяють гарантувати, що фахівці комунікативних підрозділів різних органів влади обізнані про ключові ініціативи та нововведення в державній політиці, мають можливість обговорити з колегами питання комунікативних технік тощо. Крім того, ці зустрічі сприяють поступовому формуванню професійної спільноти державних службовців у сфері реалізації комунікаційних стратегій. Центральні комунікаційні департаменти зазвичай також консультують органи влади щодо їх комунікативної діяльності, організують конференції і курси підвищення кваліфікації для співробітників відповідних структурних підрозділів [3, с. 278].

Виконуючи координаційну функцію, центральні урядові департаменти з питань комунікації не лише скеровують діяльність відповідних підрозділів серед органів влади, але й надають інформацію іншим підрозділам в межах установи, поширюють щоденні або щотижневі дайджести з календарем майбутніх подій та засідань, а також новини про зустрічі, візити делегацій, нові ініціативи уряду і законодавчі акти, зокрема у сфері реалізації економічної політики держави.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема урядових комунікацій присвячено фахові публікації низки вітчизняних вчених, серед яких: Т. Андрійчук [4], Ю. Ганжуров [5], Т. Ломакіна [6] та ін. Віддаючи належне наявним напрацюванням, слід зазначити, що вони зосереджені передусім на розгляді особливостей комунікативної взаємодії держави з населенням, тоді як особливостям вибудовування комунікацій між державою і бізнесом залишається приділено недостатню увагу. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях у даному напрямку.

**Метою статті** є систематизація найбільш ефективних практик та підходів до реалізації ко-

мунікативної політики держави у взаємодії з діловою спільнотою.

**Виклад основного матеріалу.** Великобританія протягом останніх десятиліть приділяє особливу пильну увагу пошукові оптимальних шляхів всеохоплюючого інституційного забезпечення комунікативної політики уряду. Для дотримання демократичного принципу нейтралітету державної служби в країні сформовано дуальну систему урядової комунікації. З одного боку, її складають так звані спеціальні радники, які належать до корпусу політичного персоналу. Вони проводять брифінги для ЗМІ, консультують очільників відомств щодо комунікації у контексті партійно-політичних інтересів. З другого боку, система урядової комунікації представлена державними службовцями, від яких очікують позапартійної позиції і служіння інтересам уряду в цілому. Їм належить ключова роль у забезпеченні комунікацій у тому числі з представникам бізнес-структур, галузевими асоціаціями й іншими стейкхолдерами у процесу реалізації економічної політики держави.

Загалом дуальна система урядових комунікацій Великобританії втілюється у спільній роботі команди, яка очолюється державним службовцем (директором з комунікацій), у підпорядкуванні якого перебувають один і більше спеціальних радників. Організаційна структура реалізації комунікативної політики на рівні центральних органів виконавчої влади передбачає наявність підрозділу з питань комунікації, прес-офісу, відділів цифрових комунікацій, а також відділів з питань стратегічних, внутрішніх, корпоративних комунікацій та ін. Державні службовці з комунікацій усіх відомств є членами Урядового комунікаційного центру при Секретаріаті Кабінету Міністрів, що забезпечує центральне координування та планування комунікативної політики уряду на всіх рівнях, дозволяє неухильно дотримуватися визначених пріоритетів і напрямів цієї політики. На чолі системи британської урядової комунікації знаходиться Рада забезпечення комунікації, що скеровує і координує комунікаційні процеси держави в усіх сферах (рис. 1).

Рада забезпечення комунікацій (РЗК) не є відокремленою структурою, вона складається з міністрів та вищих посадових осіб центральних органів державної влади, її очолює міністр Секретаріату Кабінету Міністрів. Рада діє як вища інстанція, що координує та ухвалює рішення у сфері урядової комунікації, а також здійснює нагляд за реалізацією





**Рисунок 1. Британська інституційна система формування та забезпечення урядових комунікацій з бізнес-структурами та громадськістю**

Джерело: [7]

щорічного плану комунікації уряду та за роботою семи проактивних комунікативних центрів. Урядовий комунікативний центр очолює Виконавчий директор з питань урядових комунікацій, що також відповідає за комунікативну діяльність прес-служби прем'єр-міністра, Ради національної безпеки, Групи ефективності і реформ та за створення спільних комунікативних центрів. Виконавчий директор офіційно є чільним професійним державним службовцем з питань комунікацій.

Урядовий центр з питань комунікацій складається з трьох структурних одиниць:

- служба комунікативного продукту спільного користування – проводить медіа-моніторинг, надає підтримку регіональним прес-службам, відповідає за комунікативне та медіа-планування;

- група з питань кампаній та стратегій – працює безпосередньо з лідерами комунікативних центрів у процесі щорічного планування, виробляє і контролює реалізацію урядової комунікативної стратегії, розробляє єдину сітку проведення інформаційних кампаній;

- група з питань політики і розвитку персоналу – гарантує, що державні службовці з питань комунікації володіють необхідними навичками та знаннями для реалізації річного плану комунікацій, встановлює стандарти комунікативної політики, спрямовує професійний розвиток і проводить підвищення кваліфікації, підтримує діяльність урядової комунікативної мережі.

Урядовий центр з питань комунікацій співпрацює з такими підрозділами Секретаріату Кабінету Міністрів, як:

- урядова служба цифровізації: має на меті розроблення та представлення цифрових продуктів, онлайн-сервісів для оперативного та комфортного надання населенню і суб'єктам підприємництва ключових державних послуг;

- відділ з питань партнерства: створений спеціально для налагодження та підтримки взаємодії з найбільшими бізнес-структурами країни, безпосередньо пов'язаний із реалізацією комунікативних стратегій держави у сфері здійснення економічної політики;

- група дослідження поведінки: відповідає за впровадження результатів наукових досліджень у сфері поведінкової економіки та психології в систему комунікаційного супроводу державної політики [8].

Проактивні комунікативні центри об'єднують фахівців у сфері комунікацій з різних органів влади, діяльність яких є спорідненою. Ці центри виробляють та впроваджують комплексні комунікативні стратегії. Наприклад, Міністерство оборони, Департамент з міжнародного розвитку та Міністерство закордонних справ разом планують комунікативну діяльність через спільну команду при Раді національної безпеки, узгоджують проведення комунікаційних заходів.

Натомість особливості політичного устрою Німеччини обумовлюють деякі обмеження у комунікативній взаємодії уряду з бізнес-структурами, оскільки при управлінні комунікаційною діяльністю представники органів виконавчої влади завжди мають зважати на позиції коаліційних партнерів, що сформували уряд, й інтереси регіональної влади, яка в силу федеративного устрою зберігає

істотні повноваження у вирішенні економічних питань. В результаті нормою стає саме приховане координування комунікаційних процесів, а самі комунікації слугують не стільки засобом легітимації ухвалених управлінських рішень (через публічну презентацію та виправдання), скільки засобом підготовки таких рішень через взаємодію з широким колом стейкхолдерів в державному і приватному секторах.

Офіційно комунікація проектів урядових рішень з суспільством і бізнесом у Німеччині ведеться через Федеральне бюро преси та інформації, безпосередньо підпорядковане канцлеру. Обов'язок інформувати громадян про політику уряду є частиною конституційної відповідальності бюро. Крім інформування назовні, бюро також забезпечує комунікаційну взаємодію між державними органами, перманентний моніторинг громадської думки з питань суспільного ставлення до урядових рішень, координує діяльність PR-служб органів виконавчої влади.

Стейкхолдери можуть оформити передплату та щотижня отримувати від Федерального бюро преси та інформації інформаційний бюлетень, що містить огляд найважливіших питань соціально-економічної політики, проектів змін до нормативно-правових актів та реформ. Важливо, що бюро поширює інформацію щодо законодавчих змін у доступній формі, а також видає брошури, призначені для конкретних цільових груп. З огляду на членство Німеччини в ЄС, надаються дані й про зміни у загальноєвропейському законодавстві, домовленості у рамках міжнародних договорів і організацій. Бюро публікує щорічні звіти уряду країни, організує семінари та конференції за участю урядовців і депутатів, ознайомлення з роботою органів влади громадянським суспільством та зустрічі з урядовцями і членами парламенту [9, с. 106].

Крім Федерального бюро преси та інформації, що репрезентує уряд загалом, міністерства мають власні департаменти преси та PR. Вони займаються більш специфічними проблемами в межах діяльності відповідного міністерства. Щоб гарантувати єдиний голос уряду, голова Федерального бюро преси та інформації постійно підтримує зв'язок з прес-секретарями всіх міністерств. Крім офіційних публічних обговорень, міністерські департаменти преси та PR організують й так звані базові обговорення, на яких між політиками, бізнесом і громадськістю відбу-

вається неформальний обмін інформацією, яка не є офіційною і не підлягає опублікуванню. Натомість така інформація має на меті тлумачення складних та багатоаспектних проблем і детальне роз'яснення урядового бачення, стратегії та тактики їхнього вирішення.

Система консультативних і дорадчих органів забезпечує органам державної влади у Нідерландах численні канали отримання зовнішніх ідей та пропозицій, у тому числі щодо формування і реалізації економічної політики. У Нідерландах горизонтальний координаційний механізм (мережева взаємодія) у відносинах в рамках трикутника «держава-бізнес-громадськість» вважається важливішим за вертикальну взаємодію (ієрархія). Також невід'ємним складником управлінської діяльності в державному управлінні є передання повноважень на ті організаційні рівні, які є найкращими для прийняття оперативних рішень.

На рівні інституцій за урядові комунікації в країні відповідає Міністерство загальних питань, у складі якого функціонують Державна інформаційна служба та Державна служба комунікацій. За міжвідомчу інформаційну координацію комунікаційної політики держави відповідає Інформаційна рада, до якої входять усі директори інформаційних департаментів міністерств та відомств (рис. 2).

Державна інформаційна служба Нідерландів відповідає за формування усієї державної (стратегічної) політики у сфері комунікацій. На рівні ЦОВВ служба забезпечує інформацією урядові засідання, збирає та аналізує дані з відкритих джерел для потреб органів виконавчої та законодавчої влади, займається всіма аспектами комунікації державної політики в цілому, зокрема оприлюднює та тлумачить політичні рішення через незалежні ЗМІ. Окремі функції служби стосуються надзвичайних ситуацій, вона має широкі повноваження переривати радіо чи телетрансляції з метою термінового інформування суспільства.

Інформаційна рада у відповідь на надіслані запити виробляє рекомендації для прем'єр-міністра і Ради міністрів з комунікативної політики та управління міжвідомчою інформаційною інфраструктурою, консультує щодо координації та реалізації міжвідомчих комунікативних заходів. Вона забезпечує ефективність комунікаційної діяльності уряду через узгодженість у представленні економічної політики зацікавленим сторонам, а також сприяє економії бюджетних витрат при реалізації





**Рисунок 2. Інституційна структура урядових комунікацій з бізнес-структурами в Нідерландах**

Джерело: укладено автором за даними [10, с. 66–67]

міжвідомчих комунікативних заходів. Діяльність інформаційної ради включає перевірку здійснення медіа-кампаній, що проводяться міністерствами.

Інформаційна рада також забезпечує платформу для просування взаємних інтересів різних учасників комунікативного процесу. Зокрема, організовуються засідання за участю представників муніципальних і провінційних інформаційних служб, представників медіа, громадських організацій та і представників бізнес-структур, чия діяльність поширюється на сферу інформаційного забезпечення. У Нідерландах кожен міністр є відповідальним і політично підзвітним за втілювану політику і має відповідні повноваження в комунікативній сфері: всі міністерства мають інформаційні департаменти. Безпосереднє інформування стейкхолдерів у процесі реалізації економічної політики за допомогою власних комунікаційних ресурсів є високо цінується в країні. Для цього міністри проводять кампанії з широкого кола питань, використовуючи найрізноманітніші засоби комунікації. Оскільки сфери економічної політики держави часом перетинаються, відомства координують свою комунікативну політику за допомогою інформаційної ради і несуть

спільну відповідальність за функціонування спільної інфраструктури та використання каналів комунікації [11, с. 19–20].

Втім, ключовим органом у втіленні нідерландської комунікативної політики залишається Державна служба комунікації, головним завданням якої є пошук шляхів підвищення ефективності комунікаційної взаємодії уряду з бізнесом та громадськістю. До її повноважень входить розроблення рекомендацій для ЦОВВ та спеціалізованих установ, що формують і впроваджують економічну політику, оцінювання ефективності публічних інформаційних кампаній уряду, підтримка інституційної спроможності держави вести дієву комунікативну діяльність через розвиток відповідної освіти і проведення наукових досліджень.

Співробітники служби є спеціалістами таких напрямів: медіа-консультанти, менеджери кампаній і консультанти щодо знань, дослідники та фахівці зі зв'язків з громадськістю. Відповідно до принципів функціонування та завдань служби визначено чотири вимоги щодо кваліфікаційних характеристик співробітників: орієнтація на клієнта, орієнтація на результат роботи, орієнтація на співпрацю та ініціативність. До найбільших

переваг у діяльності служби належить одночасна робота з усіма типами стейкхолдерів – органами державної влади, підприємцями, громадськими організаціями та громадянами. Збираючи та систематизуючи дані щодо безпосередніх потреб бізнесу, активістів і місцевих громад, нідерландська Державна служба комунікації ефективно консулює органи влади щодо змісту і напрямів комунікативної взаємодії.

За необхідності проведення державою масштабних загальнонаціональних інформаційних кампаній Державна служба комунікації бере на себе ключові функції у цій сфері: здійснює організацію та управління кампанією; проводить публічні закупівлі, необхідні для її реалізації; збирає дані про зворотній зв'язок від стейкхолдерів; досліджує результати і підводить підсумки про ефективність проведеної кампанії.

Нідерланди також є одним зі світових лідерів у сфері підготовки кадрів для забезпечення урядових комунікацій. Для цього в країні діє Академія державної комунікації. Її завданнями є узагальнення знань у сфері комунікацій органів державної влади, надання підтримки урядові в розвитку комунікативного зв'язку по лінії «державо-бізнес-громадськість». Функціонування академії спрямоване на забезпечення використання співробітниками інформаційних департаментів актуальних досягнень теорії і практики урядових комунікацій та GR. Під час навчання і підвищення кваліфікації держслужбовці ознайомлюються з новітніми тенденціями розвитку комунікативної сфери, обмінюються знаннями і досвідом, розвивають практичні навички міжвідомчої комунікативної взаємодії [12, с. 32].

Окремо слід зазначити, що в урядах багатьох розвинених країнах зростає увага до оптимізації комунікативної взаємодії з суб'єктами МСП, оскільки на відміну від великих підприємств малим фірмам зазвичай важче донести свою позицію до органів влади на ті чи інші управлінські рішення останньої. До того ж, суб'єктам МСП складніше формувати і підтримувати роботу представницьких структур, які захищають їх господарські інтереси у взаємодії з державою. Бєручи до уваги, що малі та середні підприємства складають основу високорозвинених економік, уряди цих країн дедалі більше усвідомлюють свою роль як ініціатора комунікативної взаємодії з цим сегментом стейкхолдерів.

Розглянемо успішні кейси організації комунікативної взаємодії між владою та МСП на прикладах різних країн світу:

- у Франції урядові комунікації з МСП здійснюються за посередництва регіональних торгово-промислових палат (ТПП) у формі так званих панельних зустрічей економічної демократії, на яких між сторонами відбувається обмін думками і поглядами на основні проблеми, пов'язані з економічним, соціальним та територіальним середовищем розвитку бізнесу. Результати обговорень оцінює і контролює незалежний як від влади, так і від бізнесу, науковий комітет. Після аналізу комітетом результати викладаються у публічний доступ і поширюються серед політичних і ділових кіл, які не брали безпосередньої участі в дискусіях;

- в Ірландії при департаменті підприємництва, торгівлі та зайнятості діє на постійній основі круглий стіл для малого бізнесу – форум для консультацій та діалогу економічної політики з малими підприємствами. До його складу входять представники головних представницьких органів МСП, інших бізнес-асоціацій, державних агентств, експертного середовища. Учасники обговорюють актуальні питання розвитку бізнесу та економіки в цілому, дискутують про результати реалізації попередніх урядових програм. Формат даної події передбачає виступ представника департаменту або запрошеного доповідача-експерта, можливість діалогу, обміну інформацією та думками за підтримки модератора. Круглий стіл забезпечує постійну участь і реальний внесок сектора МСП у процес реалізації економічної політики в країні [13, с. 101];

- в Італії органи місцевого самоврядування володіють конституційними повноваженнями формувати власне законодавство щодо промислової політики й інших суміжних сфер. Правове поле країни також зобов'язує владні інститути залучати соціальних та економічних партнерів з приватного сектора до розробки проектів планів територіального розвитку шляхом консультацій і застосування процедур спільного прийняття рішень. Багато регіональних органів влади в Італії підписали оперативні угоди з різними установами, організаціями МСП й іншими партнерами, залученими до планування програм регіонального розвитку, щоб оптимізувати дії та зусилля відповідно до спільних цілей. Такий підхід створює основу для більш ефективного планування капіталовкладень

і дій, адаптованих до потреб стейкхолдерів, забезпечує більшу прозорість при прийнятті рішень та оцінюванні їхнього впливу. Однією з ключових особливостей моделі є підтримка перманентного діалогу з партнерами, які беруть участь у переговорному процесі. Діалог відбувається у форматі круглих столів, що проходять щонайменше двічі на рік у формі загальних чи тематичних дискусій. Тематичні зустрічі зосереджені на конкретних галузях промисловості (наприклад, текстильна промисловість) або політиках (наприклад, інноваційна політика), тоді як загальні мають справу з горизонтальною політикою (наприклад, політика оподаткування) [14, с. 351];

- у Польщі громадські обговорення є невід'ємною складовою підготовки проектів нормативно-правових актів та оцінювання їх потенційного впливу на соціально-економічний розвиток. Оцінка впливу зосереджена на п'яти сферах: державні фінанси, ринок праці, внутрішня та зовнішня конкурентоспроможність економіки, регіональний розвиток та навколишнє середовище. Хоча питання впливу на розвиток МСП безпосередньо не викладено у процедурах оцінювання економічних ефектів, оцінка впливу має містити інформацію про суб'єкти, на які законопроект може мати вплив, тому потенційний вплив на МСП досліджується в рамках внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності економіки країни. Одержані результати консультацій мають дорадчий характер, вони не повинні обов'язково враховуватися урядом. Проте звіт про результати має бути доданий до оцінки впливу кожної законодавчої пропозиції;

- у Швеції поширена практика скликати урядові комітети для вирішення складних і суперечливих питань соціально-економічного розвитку. Комітети, як правило, залучають експертів та намагаються забезпечити представництво усіх зацікавлених сторін у вирішенні проблеми. Комітети працюють незалежно, їхні висновки представлені у звіті, що поширюється урядом протягом встановленого терміну. Звіт містить оцінку регуляторного впливу, яка охоплює переважно вплив на МСП. Коли пропозицію надсилають для консультації, організації часто звертаються до відповідального ЦОВВ з проханням про зустрічі з політиками та державними службовцями, і ці прохання майже завжди задовольняються. На основі результатів консультацій та висновків первинного звіту уряд розробляє законопроект, який буде по-

даний до парламенту. На цьому етапі проведена комітетом оцінка впливу на МСП переглядається і коригується відповідальним відомством відповідно до остаточної редакції закону. Пропозиція, подана до парламенту, супроводжується підготовчими текстами. Результати консультацій публікуються разом із поглядами всіх зацікавлених сторін та з обґрунтуванням, чому деякі пропозиції були враховані, а інші – ні [15, с. 10];

- у Норвегії ініціатива впорядкування і спрощення наявного законодавства залишається ключовим питанням економічної політики уряду. Для цього було створено контактний форум з оптимізації торгівлі та промисловості. Співпраця та діалог з бізнесом є необхідною умовою для реалізації зусиль зі спрощення та оптимізації взаємодії приватного і публічного секторів. Однією з цілей реформи є забезпечення більш систематичного діалогу на ранній стадії процесу. З цією метою реорганізовано принцип урядової комунікативної взаємодії з бізнесом на засадах першочергової орієнтації на потреби підприємств щоразу, коли виникає необхідність впроваджувати нові регуляторні заходи, та підтримки регулярного діалогу з питань потреб підприємців [16, с. 40]. У процесі проведення реформи особлива увага приділялась наступним сферам удосконалення комунікаційної політики: ідентифікація найбільш ефективних засобів ведення діалогу з бізнесом, включаючи бізнес-панелі, опитування підприємців та громадські слухання; ідентифікація всіх відповідних груп стейкхолдерів і визначення необхідності їх залучення до обговорень; акцент на ранній стадії проведення консультацій із зацікавленими сторонами для одержання корисних коментарів і пропозицій; сприяння висловленню думок окремими підприємствами щодо специфічних питань (стосується передусім МСП, оскільки наразі участь у офіційних раундах консультацій зазвичай беруть бізнес-організації).

### Висновки

У високорозвинених країнах особлива увага приділяється створенню спеціалізованих інституцій, відповідальних за забезпечення комунікаційної взаємодії з бізнесом та громадянським суспільством. Значна увага приділяється міжвідомчому координуванню комунікацій назовні (з бізнесом) і в середині (між міністерствами), що забезпечує цілісність, послідовність і транспарентність комунікативної політики уряду. Окремі

зусилля докладаються для оптимізації комунікаційної взаємодії з суб'єктами малого і середнього бізнесу як основи економічної системи демократичних країн. Для цього в різних країнах побудовані свої механізми обговорення проектів нормативно-правових актів й інших урядових ініціатив з представниками МСБ.

### Список використаних джерел

1. Збираник Ю.В. Принципи і особливості розвитку комунікаційної політики Європейського Союзу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 6. С. 99–103.
2. Баровська А.В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2014. 40 с.
3. Єрхан О.В., Даниленко С.І. Комунікативна політика європейських країн: досвід для України. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 7(69). С. 277–279.
4. Андрійчук Т. Комунікативний супровід публічної політики як складник стратегічних урядових комунікацій у демократичному суспільстві. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2019. Вип. 27. С. 55–62.
5. Ганужуров Ю. Парламентсько-урядова комунікація як модель політичного дискурсу. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2017. Вип. 3. С. 239–252.
6. Ломакіна Т.А. Світові виклики, що постали перед урядовими комунікаціями: тези до дискусії. Менеджер. 2018. № 3. С. 82–92.
7. Government Communication Service. Modern Communications Operating Model. URL: <https://gcn.civilservice.gov.uk/structure-of-government-communication>
8. Bilalova L., Guryev M., Ivanova O., Ulybina O. Political communications of the UK government as an institutional system. E3S Web of Conferences. 2020. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021016033>
9. Дніпренко Н.К. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади. Київ: ТОВ «Вістка», 2012. 164 с.
10. Review of International Practices in Government Communications: Report prepared for the Government of Ireland. URL: [https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2019/11/3.4.5-Resources-document-Review-of-International-Practices\\_Edelman-SENT-1308.pdf](https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2019/11/3.4.5-Resources-document-Review-of-International-Practices_Edelman-SENT-1308.pdf)
11. Vos M., Westerhoudt E. Trends in government communication in The Netherlands. Journal of Communication Management. 2008. Vol. 12, Issue 1, P. 18–29.

12. Gelders D., Rijnja G. Dutch government communication professionals X-rayed: Their role and attitude in public communication about policy intentions. Estudos em Comunicação. 2007. № 1. P. 26–42.

13. Consultation with Stakeholders in the Shaping of National and Regional Policies Affecting Small Business: Best Procedure Project / European Commission. URL: <https://ppd.cipe.org/lessons-learned/consultation-with-stakeholders-in-the-shaping-of-national-and-regional-policies-affecting-small-business>

14. Baccaro L. The Construction of «Democratic» Corporatism in Italy. Politics and Society. 2002. Vol. 30(2). P. 327–357.

15. Committees of Inquiry in National Parliaments: Comparative Survey / European Commission. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/649524/IPOL\\_STU\(2020\)649524\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/649524/IPOL_STU(2020)649524_EN.pdf)

16. Warner-Swderholm G., Bertsch A., Saeed M. Doing Business in Norway: An International Perspective. Asian Journal of Research in Business Economics and Management. 2014. Vol. 4. № 11. P. 32–45.

### References

1. Zbyranyk Yu.V. (2018). Pryntsypy i osoblyvosti rozvytku komunikatsiinoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu [Principles and features of the development of communication policy of the European Union]. Investments: practice and experience. No. 6. P. 99–103.
2. Barovska A.V. (2014). Instytutsiine zabezpechennia derzhavnoi komunikatyvnoi polityky: dosvid krain Yevropy [Institutional support of state communication policy: experience of European countries]. Kyiv: NISS.
3. Yerhan O.V., Danylenko S.I. (2021). Komunikatyvna polityka yevropeyskykh krain: dosvid dlia Ukrainy [Communicative policy of European countries: experience for Ukraine]. Legal scientific electronic journal. No. 7(69). P. 277–279.
4. Andriyчук Т. (2019). Komunikatyvnyi suprov-id publichnoi polityky yak skladnyk stratehichnykh ur-adovykh komunikatsii u demokratychnomu suspilstvi [Communicative support of public policy as a component of strategic government communications in a democratic society]. Bulletin of Lviv University. Series of philosophical and political studies. Issue 27. P. 55–62.
5. Ganuzhurov Yu. (2017). Parlamentsko-ur-iadova komunikatsiia yak model politychnoho dyskursu [Parliamentary-governmental communication as a model of political discourse]. Scientific notes of the Institute of Political and Ethnonational Studies. Issue 3. P. 239–252.



6. Lomakina T.A. (2018). Svitovi vyklyky, shcho postaly pered uriadovymy komunikatsiamy: tezy do diskusii [Global challenges facing government communications: theses for discussion]. Manager. No. 3. P. 82–92.

7. GCC (2023). Modern Communications Operating Model. Retrieved from: <https://gcn.civilservice.gov.uk/structure-of-government-communication>

8. Bilalova L., Guryev M., Ivanova O., Ulybina O. (2020). Political communications of the UK government as an institutional system. E3S Web of Conferences. Retrieved from: <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202021016033>

9. Dniprenko N.K. (2012). Komunikatsiia: demokratichnyi standarty v roboti orhaniv derzhavnoi vlady [Communication: democratic standards in the work of state authorities]. Kyiv: LLC "Vistka".

10. Edelman (2019). Review of International Practices in Government Communications: Report prepared for the Government of Ireland. Retrieved from: [https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2019/11/3.4.5-Resources-document-Review-of-International-Practices\\_Edelman-SENT-1308.pdf](https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2019/11/3.4.5-Resources-document-Review-of-International-Practices_Edelman-SENT-1308.pdf)

11. Vos M., Westerhoudt E. (2008). Trends in government communication in The Netherlands. Journal of Communication Management. Vol. 12, Issue 1, P. 18–29.

12. Gelders D., Rijnja G. (2007). Dutch government communication professionals X-rayed: Their role and attitude in public communication about policy intentions. Estudos em Comunicaçao. № 1. P. 26–42.

13. European Commission (2005). Consultation with Stakeholders in the Shaping of National and Region-

al Policies Affecting Small Business: Best Procedure Project. Retrieved from: <https://ppd.cipe.org/lessons-learned/consultation-with-stakeholders-in-the-shaping-of-national-and-regional-policies-affecting-small-business>

14. Baccaro L. (2002). The Construction of «Democratic» Corporatism in Italy. Politics and Society. Vol. 30(2). P. 327–357.

15. European Commission (2020). Committees of Inquiry in National Parliaments: Comparative Survey. Retrieved from: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/649524/IPOL\\_STU\(2020\)649524\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/649524/IPOL_STU(2020)649524_EN.pdf)

16. Warner-Swderholm G., Bertsch A., Saeed M. (2014). Doing Business in Norway: An International Perspective. Asian Journal of Research in Business Economics and Management. Vol. 4. № 11. P. 32–45.

#### Дані про автора

**Зінов'єва Оксана Василівна,**

аспірантка відділу аналізу і прогнозування міжнародної торгівлі Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки  
e-mail: zinovieva.oksana@gmail.com

#### Information about the author

**Oksana Zinovieva,**

Postgraduate student of International Trade Analysis and Forecasting Department of State Research Institute for Informatization and Economic Modeling  
e-mail: zinovieva.oksana@gmail.com

## Functional and organizational mechanism of insurance of financial risks in banking activities

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of the functional and organizational mechanism of financial risk insurance in banking.

**The aim of the research** is to determine the essence of the functional-organizational mechanism of financial risk insurance in banking, types of financial risk insurance in banking, and factors influencing the functional-organizational mechanism of financial risk insurance in banking.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special methods, methods of analysis and synthesis, graphic and tabular method were used.

**Results of the investigation.** As a result of writing the article, it was established that the relevance of the issue of financial risk insurance in the context of the banking sector includes the following aspects: a general approach to financial risk insurance; determination of financial and credit risk insurance; components of financial risk insurance; specifics of financial risk insurance. It was determined that the functional-organizational mechanism of insurance of financial risks in banking is a multifaceted



phenomenon, which is considered by many scientists as a fundamental basis in the management and insurance of financial risks in the entire banking sector. This is justified by the fact that financial risks are associated with possible losses of financial resources, where the insurance of financial and credit risks is understood as a mechanism that aims to protect the property interests of the insured against possible losses arising from non-fulfillment or improper fulfillment by counterparties of their financial obligations Yazan under contracts.

**Scope of the results.** Finance, Economics, Risk Management, Banking.

**Conclusions.** It is proved that according to the functional and organizational mechanism of insurance of financial risks in banking includes various elements, processes and influencing factors aimed at effective management and reduction of financial risks that may arise due to various circumstances. Among the main components of the functional and organizational mechanism of insurance of financial risks in banking activity, the following are defined: risk analysis; insurance policy formation; selection of insurance products; internal control processes; portfolio management strategies; insurance reserves; staff training and development.

**Keywords:** functional and organizational mechanism, insurance of financial risks, banking institutions, influencing factors, types of insurance.

РУСІНА Ю. О.

## Функціонально–організаційний механізм страхування фінансових ризиків в банківській діяльності

**Предметом дослідження** є теоретико–практичні аспекти функціонально–організаційного механізму страхування фінансових ризиків в банківській діяльності.

**Метою дослідження** є визначення сутності функціонально–організаційного механізму страхування фінансових ризиків в банківській діяльності, видів страхування фінансових ризиків в банківській діяльності та чинників впливу на функціонально–організаційний механізм страхування фінансових ризиків у банківській діяльності.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано загальнонаукові та спеціальні методи, методи аналізу та синтезу, графічно–табличний метод.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що актуальність питання щодо страхування фінансових ризиків у контексті банківської сфери включає такі аспекти: загальний підхід до страхування фінансових ризиків; визначення страхування фінансово–кредитних ризиків; складові страхування фінансових ризиків; специфіка страхування фінансових ризиків. Визначено, що функціонально–організаційний механізм страхування фінансових ризиків в банківській діяльності це багатоаспектне явище, яке розглядається як фундаментальна основа в управлінні та страхуванні фінансових ризиків в усій банківській сфері.

**Галузь застосування результатів.** Фінанси, економіка, ризик–менеджмент, банківська справа.

**Висновки.** Доведено, що функціонально–організаційний механізм страхування фінансових ризиків у банківській діяльності включає в себе різні елементи, процеси та чинники впливу, які спрямовані на ефективне управління та зменшення фінансових ризиків, що можуть виникнути внаслідок різних обставин. Серед основних складових функціонально–організаційного механізму страхування фінансових ризиків у банківській діяльності визначено: аналіз ризиків; формування політики страхування; вибір страхових продуктів; внутрішні процеси контролю; стратегії управління портфелем; страхові резерви; навчання та розвиток персоналу.

**Ключові слова:** функціонально–організаційний механізм, страхування фінансових ризиків, банківські установи, чинники впливу, види страхування.

**Formulation of the problem.** Financial risk insurance in banking is an important practice for reducing possible losses and ensuring the stability of financial institutions. The relevance of the issue of financial and credit risk insurance in the context of the banking and financial sphere includes the following aspects: a general approach to financial risk insurance; determination of financial and credit risk

insurance; division of insurance into credit and financial risks; components of financial risk insurance; specifics of financial risk insurance. The functional–organizational mechanism of financial risk insurance in banking is a multifaceted phenomenon, which is considered by many scientists as a fundamental basis in the management and insurance of financial risks in the entire banking sector. This is justified by the fact that financial and credit risks are associated with possible losses of financial resources, where financial and credit risk insurance is understood as a mechanism that aims to protect the property interests of the insured against possible losses arising from non–fulfillment or improper fulfillment by counterparties of their financial contractual obligations [1; 3; 7; 10].

**Analysis of research and publications on the problem.** Some scholars consider insurance and financial risk management as an understanding that insurance can be used to protect against various risks in the financial sector and banking, among such scholars: V. D. Bazylevych, F. A. Vazhynskiy, K. A. Herasymov, B. M. Hnatkivskiy, P. A. Horyslavets, N. P. Dubrova, L. M. Yeris, O. V. Zaitsev, S. V. Zemliachov, M. V. Kamen-skykh, O. A. Kyrychenko, O. I. Kirieiev, A. M. Kobylin, V. V. Kovalenko, O. I. Kolobov, O. V. Krukhmal, A. Yu. Marchenko, L. V. Moroz, O. P. Pavlenko, O. I. Petryk, N. P. Pohorieltseva, A. Yu. Roskina, R. V. Semmentsov, I. B. Khoma and others.

**Presenting main material.** Financial risk insurance in banking is an important aspect of risk management in which banking institutions face various financial challenges, and insurance can be

one of those tools to help reduce possible losses. The functional and organizational mechanism of financial risk insurance in banking may include the following types of financial risk insurance (Table 1):

These types of financial risk insurance allow banks to be more resilient in the face of financial fluctuations and ensure stability in their financial portfolio. Let’s consider them in more detail [5; 8; 11; 15].

1. Credit risk insurance is a security measure for cases when a banking institution cannot pay its credit obligations. This allows you to insure yourself against possible financial losses in the event of the borrower’s insolvency. Usually, the agreement provides for the payment of an insurance indemnity in the event of bankruptcy, non–payment or other situations where the debtor cannot fulfill his financial obligations. This type of insurance allows maintaining economic stability and stimulates credit agreements. If it were not possible to insure credit risk, then banking institutions would refrain from providing financial assistance due to the risk of financial losses.

2. Interest rate risk insurance is a type of financial protection that is provided in case of financial losses associated with changes in the level of interest rates. This can apply to both financial institutions and other entities that deal with variable interest rates.

3. Interest rate hedging is a complex financial arrangement and can be used to reduce financial fluctuations associated with changes in market interest rates. Hedging the risk of currency fluctuations is one of the methods that allow banking institutions to reduce the impact of negative changes in exchange

**Table 1. Types of financial risk insurance in banking [2; 4; 6; 12]**

	Type of insurance	Characteristic
1	Credit risk insurance	Banks can enter into agreements with insurance companies to protect borrowers against insolvency. This can be especially important when working with large corporate clients.
2	Interest rate risk insurance	Changes in the level of interest rates can affect the bank’s profit. Insurance can help reduce the losses associated with uncertainty in this matter.
3	Insurance of the risk of currency fluctuations	Banks operating on an international scale may face the risk of exchange rate fluctuations. Insurance can help protect them against losses related to changes in exchange rates.
4	Operational risk insurance	This type of insurance includes risks associated with inefficient or defective activities, technical problems, fraud, etc.
5	Liquidity risk insurance	Banks can enter into agreements to receive financial assistance in case of liquidity problems.
6	Legal and regulatory risk	Associated with the possibility of losses or failure arising from non–compliance of banking activity with the requirements of legislation and regulatory standards. This may include the risk of violating the laws, regulations and legal acts that govern the banking sector.

rates on their financial positions. This is a financial instrument that allows you to protect against possible losses associated with changes in exchange rates. The main aspects of currency fluctuation risk insurance: forward and futures contracts – forward contracts allow market participants to protect themselves from exchange rate fluctuations by entering into an agreement to buy or sell a currency at a fixed rate in the future. Futures contracts are similar to forwards, but they are standardized and traded on organized exchanges; options – currency options grant the right, but not the obligation, to buy or sell a currency at a certain price during a certain period; swaps – currency swaps allow you to exchange one currency for another at a fixed rate during a certain period; currency operations in the market – market participants can use various strategies and tech-

niques to manage the risks of currency fluctuations; insurance – some companies use insurance products to protect against currency risk. For example, an insurance policy can be taken out that compensates for losses related to currency fluctuations.

It is important to consider that each of these methods has its advantages and disadvantages, and their choice depends on the specific circumstances and strategic goals of the banking institution. Also, the risk associated with currency transactions is always present, and even insurance means do not guarantee the complete exclusion of possible losses [9; 13; 14].

4. Operational risk insurance is one of the forms of insurance aimed at protecting banking institutions from possible losses associated with incorrect or inefficient operation of operational processes. Op-

**Table 2. Factors influencing the functional and organizational mechanism of financial risk insurance in banking [1–5]**

	The factor	Sign
1.	Risk assessment	Banks must analyze and evaluate various financial risks that they may face in detail. This includes credit risk, market risk, liquidity risk and others
2.	Creation of reserves	Banks establish reserves to cover possible losses associated with various types of risks. These reserves help ensure the bank's financial stability in adverse circumstances
3.	Insurance	Banks can enter into insurance agreements to protect against certain risks. For example, credit default insurance can help reduce losses associated with loan defaults
4.	Portfolio diversification	Asset allocation across different classes and markets can reduce the risk of losses. This strategy allows banks to manage financial risks more effectively
5.	Regulation	Government and banking regulators establish rules and restrictions for risk management. Banks must comply with these regulations to ensure the stability of the financial system
6.	Technological innovations	The use of modern technologies, such as artificial intelligence and blockchain, can facilitate the identification and management of financial risks
7.	Monitoring and analysis	Constant monitoring of market conditions and internal processes allows banks to quickly respond to changes in the financial environment and timely adjust their strategies
8.	Understanding risk	It is important that the enterprise thoroughly understands what risks exist in its field of activity. This means identifying possible sources of risk and their consequences
9.	Risk management	On the basis of risk assessment, risk management strategies should be developed. This may include taking measures to reduce the risk, shifting the risk to another party (eg through insurance) or accepting the risk with full awareness of the consequences
10.	Effectiveness of risk management	It is necessary to develop and improve the risk management system, based on the best international practices and taking into account the specifics of one's own industry and enterprise
11.	Peculiarities of financial risks	Particular attention should be paid to financial risks, such as the risk of changes in interest rates and exchange rates. For this, financial instruments such as derivatives can be used to protect the enterprise from negative changes in these parameters
12.	Information technology	Modern information technologies, in particular data analytics and artificial intelligence, can be useful tools for identifying and analyzing risks
13.	Education and training	Training and professional development of personnel regarding risk management are important for the successful implementation of risk management strategies in the enterprise

erational risk includes the risk of systems failure, fraud, personnel error, changes in legislation and other similar aspects that could lead to losses.

Operational risk insurance can be an important part of a risk management strategy for banking institutions, especially those that depend on complex operational processes and infrastructure. However, it should be noted that insurance is not a one-size-fits-all solution and should be supplemented with other risk management methods.

5. Liquidity risk insurance is a financial mechanism that allows financial institutions and other risk management entities to insure themselves against possible problems related to the lack of cash or other liquid assets to fulfill financial obligations. Consequently, liquidity risk insurance can help management entities better manage their finances, reduce the impact of possible financial difficulties and protect themselves from unforeseen situations related to cash flows.

6. Legal and regulatory risk is an important component for banking institutions and is associated with the possibility of losses or failure arising from non-compliance of banking activities with the requirements of legislation and regulatory standards. This may include the risk of violating the laws, regulations and legal acts that govern the banking sector. Therefore, banks must take care of effective management of these risks by developing and implementing strategies and policies taking into account legal and regulatory requirements. In addition, they must be ready to interact with regulators and timely implement changes in accordance with new requirements and standards. The functional and organizational mechanism of financial risk insurance in banking is quite complex and includes a number of factors that affect it (Table 2):

These factors interact with each other, creating a functional and organizational mechanism for insurance of financial risks in the banking sector.

In general, effective risk management is a necessary condition for the stable and successful operation of any banking institution. It is important to constantly adapt new approaches to risk management, as the market situation and the economic environment are subject to constant changes [5–11].

### Conclusions

The functional-organizational mechanism of financial risk insurance in banking includes various

elements, processes and influencing factors aimed at effective management and reduction of financial risks that may arise due to various circumstances. The main components of the functional and organizational mechanism of financial risk insurance in banking include:

1. Risk analysis: the bank determines and evaluates various types of financial risks, such as credit, interest, currency, operational, etc. This includes the study of economic, financial and other factors that may affect the financial condition of the bank.

2. Formation of insurance policy: the bank develops an insurance strategy, determining which risks can be transferred to insurance companies and which should be managed internally.

3. Selection of insurance products: the bank selects insurance products and policies that meet its needs. This may include customer insolvency policies, credit risk insurance, securities portfolio insurance, etc.

4. Internal control processes: the bank implements internal control and monitoring systems to identify possible risk situations. This may include early warning systems, internal control audits and regular risk analyses.

5. Portfolio management strategies: the bank develops portfolio management strategies to reduce risk concentration. This may include diversification of assets, management of loan terms, use of financial instruments to reduce currency risk, etc.

6. Insurance reserves: the bank forms insurance reserves that are used to cover losses that may arise as a result of financial risks.

7. Training and development of personnel: the bank ensures that its personnel are well-versed in risk management issues and can effectively interact with insurance companies. Together, these elements constitute a functional and organizational mechanism that allows banks to effectively manage and reduce financial risks in their activities, since the management and insurance of financial risks is an important part of the activities of banking institutions to ensure their stability and reliability [7–15].

### Список використаних джерел

1. Герасимова К. А. Страхування ризиків іпотечно-го кредитування в контексті забезпечення фінансової безпеки банків / К. А. Герасимова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. – № 2. – С. 208–210.



2. Землячов С. В. Вплив страхування банківських ризиків на фінансову стабільність банків та страхових компаній / С. В. Землячов, О. А. Землячова // *Бізнес Інформ*. – 2015. – № 11. – С. 325–333.

3. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств. [Електронний ресурс] / П. В. Комарецька. – Режим доступу: <http://avtoreferat.net/>

4. Павленко О. П. Страхування банківських ризиків як складова фінансового забезпечення в умовах інтеграції / О. П. Павленко, Н. П. Дуброва // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. – 2014. – Вип. 9(5). – С. 186–190.

5. Пузирьова П. В. Базові методи нейтралізації фінансових ризиків у підприємницькій діяльності / П. В. Пузирьова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – № 5 (107). – С. 143–149.

6. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства / П. В. Пузирьова // *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 жовтня 2019 року*. – Київ : НАУ, 2019. – С. 127–128.

7. Пузирьова П. В. Управління фінансовими ризиками на підприємствах в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // *Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки*. – 2010. – Вип. 53. – С. 256–261.

8. Хома І. Б. Ризики банківського та страхового сегментів на ринку фінансових послуг України / І. Б. Хома, П. А. Гориславець, А. Ю. Роскіна // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2020. – Вип. 30. – С. 204–208.

9. Kutsenko I. Modern methods of neutralization of the enterprise's economic risks / I. Kutsenko, P. Puzyrova // *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ)*. – Київ : КНУД, 2020. – С. 151–155.

10. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // *Менеджмент*. – 2019. – Вип. 2 (30). – С. 62–74.

11. Puzyrova P. Minimizing the risks of business entities during military state / P. Puzyrova, D. Zalutska // *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року*. – В 2-х т. – Т. 2. – Київ : КНУД, 2022. – С. 132–135.

12. Puzyrova P. Risk management concept in innovative activities of modern enterprises / P. Puzyrova, I. Grechyshkin, O. Yershova // *Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova*. – Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377–389.

13. Puzyrova P. Transformation of the financial risk management process in the activities of business structures in modern conditions / P. Puzyrova // *Progressive research in the modern world : proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, Boston, USA, 28–30 December 2022*. – BoScience Publisher, Boston, USA, 2022. – P. 649–656.

14. Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises / V. Tkachenko, A. Kwilinski, I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Marketing and Management of Innovations*. – 2019. – Issue 2. – P. 228–238.

15. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

## References

1. Herasymova, K. A. (2013). Strakhuvannia ryzykiv ipotechnoho kredyтування в контексті забезпечення фінансової безпеки банків [Mortgage lending risk insurance in the context of ensuring financial security of banks]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnogo banku Ukrainy = Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*. – 2013. – No. 2. – P. 208–210 [in Ukrainian].

2. Zemliachov, S. V., Zemliachova, O. A. (2015). Vplyv strakhuvannia bankivskykh ryzykiv na finansovu stabilnist bankiv ta strakhovykh kompanii [The impact of bank risk insurance on the financial stability of banks and insurance companies]. *Biznes Inform = Business Inform*. – 2015. – No. 11. – P. 325–333 [in Ukrainian].

3. Komaretska, P. V. (2007). Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv [Management of the financial potential of enterprises]. [Electronic resource] / P. V. Komaretska. – Access mode: <http://avtoreferat.net/> [in Ukrainian].

4. Pavlenko, O. P., Dubrova, N. P. (2014). Strakhuvannia bankivskykh ryzykiv yak skladova finansovoho zabezpechennia v umovakh intehratsii [Insurance of bank risks as a component of financial security in conditions of integration]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Kherson State*



University. Series: Economic sciences. – 2014. – Issue 9(5). – P. 186–190 [in Ukrainian].

5. Puzyrova, P. V. (2010). Bazovi metody neitralizatsii finansovykh ryzykiv u pidpriemnytskii diialnosti [Basic methods of neutralizing financial risks in entrepreneurial activity]. Aktualni problemy ekonomiky = Actual problems of the economy. – 2010. – No. 5 (107). – P. 143–149 [in Ukrainian].

6. Puzyrova, P. V. (2019). Suchasni aspekty upravlinnia ryzykamy v innovatsiinii diialnosti pidpriemstva [Modern aspects of risk management in the innovative activity of the enterprise]. Suchasni problemy menedzhmentu = Modern problems of management: materials of the XV International Scientific and Practical Conference, Kyiv, October 25, 2019. – Kyiv: NAU, 2019. – P. 127–128 [in Ukrainian].

7. Puzyrova, P. V. (2010). Upravlinnia finansovymy ryzykamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of financial risks at enterprises in modern conditions]. Ahrarnyi visnyk Prychornomor'ia, Ekonomichni nauky = Agrarian Bulletin of the Black Sea Region, Economic Sciences. – 2010. – Vyp. 53. – S. 256–261 [in Ukrainian].

8. Khoma, I. B., Horyslavets, P. A., Roskina, A. Yu. (2020). Ryzyky bankivskoho ta strakhovoho sehmentiv na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Risks of banking and insurance segments on the market of financial services of Ukraine]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy. – 2020. – Issue 30. – P. 204–208 [in Ukrainian].

9. Kutsenko, I., Puzyrova, P. (2020). Modern methods of neutralization of the enterprises economic risks [Modern methods of neutralization of the enterprise's economic risks]. Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini = Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine : materials IV Vseukr. science and practice conf. (March 27, 2020, Kyiv). – Kyiv: KNUITD, 2020. – P. 151–155 [in Ukrainian].

10. Puzyrova, P. (2019). Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Kontseptsiiia upravlinnia klasternymy utvorenniamy cherez pryzmu optymizatsii finansovykh ryzykiv ta resursnoho zabezpechennia [Tekst] / P. Puzyrova // Menedzhment. – 2019. – Vyp. 2 (30). – S. 62–74 [in English].

11. Puzyrova, P., Zalutska, D. (2022). Minimizing the risks of business entities during military state. Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of global goals of sustainable development : abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Internet Conference, Kyiv, June 10, 2022. – In 2 vols. – Vol. 2. – Kyiv: KNUITD, 2022. – P. 132–135 [in English].

12. Puzyrova, P., Grechyshkin, I., Yershova, O. (2020). Risk management concept in innovative activities of modern enterprises. Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy = Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. – Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377–389 [in English].

13. Puzyrova, P. (2022). Transformation of the financial risk management process in the activities of business structures in modern conditions. Progressive research in the modern world = Progressive research in the modern world : proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, Boston, USA, December 28–30 2022. – BoScience Publisher, Boston, USA, 2022. – P. 649–656 [in English].

14. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., Puzyrova, P. (2019). Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises. Marketing and Management of Innovations. – 2019. – Issue 2. – P. 228–238 [in English].

15. Tkachenko, V. V., Tkachenko, I. V., Puzyrova, P. V. (2020). Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph. Kyiv: Foliant, 2020. – 176 p. [in English].

#### **Дані про автора**

**Русіна Юлія Олександрівна,**

к.в.н., доцент, доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: rusinaulia80@gmail.com

#### **Data about the author**

**Yuliia Rusina,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: rusinaulia80@gmail.com

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.12:330.357:33.025.12–047.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157644>

КОЛОДІЙЧУК А. В.  
ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А.

## Показники оцінки діяльності інтегрованих систем концепції контролінгу

**Предметом дослідження** є показники оцінки діяльності інтегрованих систем концепції контролінгу.

**Метою дослідження** є ідентифікувати та систематизувати показники оцінки діяльності торговельних мереж.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті сформульовано сутність поняття «показники контролінгу в управлінні торговельними мережами». Дано визначення системи ключових показників діяльності торговельних мереж. Розглянуто послідовність реалізації підетапів впровадження контролінгу в управління торговельними мережами. Окреслені етапи внутрішнього процесу роботи служби контролінгу з ключовими показниками.

**Висновки.** Показники діяльності торговельних мереж – це абсолютні та відносні величини, що дозволяють кількісно представити стан соціально-економічної системи суб'єкта мережевого торговельного бізнесу і є основою для реалізації як саме управлінських функцій, так і всіх функцій контролінгу. Система ключових показників діяльності торговельних мереж – сукупність взаємопов'язаних основних даних, які відповідають певним вимогам і характеризують стан соціально-економічної системи торговельної мережі та головних факторів зовнішнього середовища. Ця система дозволяє виявити індикатори, що впливають на ті чи інші зміни у фінансово-господарській діяльності торговельної мережі та кількісно оцінити їх вплив. Процес розробки та впровадження системи ключових показників діяльності повинен бути складовою структурно-логічної послідовності впровадження контролінгу в управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу і передбачати послідовну реалізацію встановлених підетапів. Внутрішній процес роботи служби контролінгу з ключовими показниками діяльності торговельної мережі повинен включати наступні етапи: порівняння стратегічних планових та фактичних показників діяльності торговельної мережі по ключових показниках діяльності вищого рівня, що характеризують стан виконання стратегії суб'єкта мережевого торговельного бізнесу; встановлення причин виявлених відхилень, дослідження всіх рівнів системи ключових показників діяльності торговельної мережі з метою виявлення індикаторів, що не були спроможні вчасно сигналізувати про відхилення фактичних пара-

метрів господарської діяльності; вироблення рекомендацій щодо коригування системи ключових показників діяльності торговельної мережі.

**Ключові слова:** підприємство, торговельні мережі, ринок, система ключових показників, інформація, ефективність, інновації, конкурентоспроможність, менеджмент, фінанси.

KOLODIYCHUK A. V.  
VAZHYNSKY F. A.

## Performance evaluation indicators of integrated systems of the controlling concept

**The subject of the study** is the performance evaluation indicators of the integrated systems of the controlling concept.

**The purpose of the study** is to identify and systematize indicators for evaluating the activity of trade networks.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article formulates the essence of the concept of «controlling indicators in the management of trade networks». The system of key performance indicators of trade networks is defined. The sequence of implementation of the sub-stages of the implementation of controlling in the management of trade networks is considered. The stages of the internal process of the controlling service with key indicators are outlined.

**Conclusions.** The performance indicators of trade networks are absolute and relative values that allow us to quantitatively present the state of the socio-economic system of the subject of network trade business and are the basis for the implementation of both managerial functions and all controlling functions. The system of key indicators of the activity of trade networks is a set of interconnected basic data that meet certain requirements and characterize the state of the socio-economic system of the trade network and the main factors of the external environment. This system makes it possible to identify indicators affecting certain changes in the financial and economic activity of the trade network and to quantitatively assess their impact. The process of developing and implementing a system of key activity indicators should be a component of the structural and logical sequence of the introduction of controlling in the management of entities of network trade business and foresee the consistent implementation of the established sub-stages. The internal process of the controlling service work with key indicators of the activity of the trade network should include the following stages: a comparison of the strategic planned and actual indicators of the activity of the trade network according to the key indicators of the higher level of activity, which characterize the state of implementation of the strategy of the subject of network trade business; establishing the causes of detected deviations, researching all levels of the system of key indicators of the trade network in order to identify indicators that were not able to timely signal deviations in the actual parameters of economic activity; developing recommendations for adjusting the system of key indicators of the trade network.

**Keywords:** enterprise, trade networks, market, system of key indicators, information, efficiency, innovations, competitiveness, management, finance.

**Постановка проблеми.** В умовах світової фінансово-економічної кризи та воєнного стану в Україні зростає роль торгівлі. Торгівля забезпечує формування валової доданої вартості в Україні і робочими місцями її економічно активне населення. Характерною особливістю торгівлі є розвиток торговельних мереж. Торговельні мережі сприяють зростанню вітчизняного виробництва, задоволенню попиту споживачів товарами. Посилення конкуренції на ринку торговельних послуг, неста-

більність зовнішнього середовища, ускладнення господарських зв'язків торговельних мереж, особливості діяльності та територіальна розгалуженість підрозділів ускладнюють торговельний менеджмент, що вимагає впровадження нових інструментів управління в умовах невизначеності. Одним із новітніх підходів є контролінг, який забезпечує сервісно-економічну підтримку управління суб'єктами підприємницької діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теоретичні й методологічні аспекти організації та функціонування контролінгу на виробничих підприємствах та у фінансово–кредитних установах висвітлено у працях українських науковців – С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, О.О. Терещенка, М.Г. Чумаченка, Л. І. Федулової та ін.; зарубіжних – А. Беккера, Б. Вурма, Е. Майєра, Г. Піча, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Хунгенберга, А. Шмідта та ін. Однак, ґрунтовні наукові розробки щодо контролінгу в управлінні торговельними мережами та його особливостей у мережевому торговельному бізнесі недостатньо досліджені, тому є потреба в комплексному дослідженні застосування контролінгу в управлінні торговельними мережами.

**Мета статті** – ідентифікувати та систематизувати показники оцінки діяльності торговельних мереж.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з головних завдань контролінгу є забезпечення досягнення заздалегідь визначених цілей. Визначення основних показників діяльності є одним із головних елементів механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами та системи управління в цілому. Для ефективного вирішення цього завдання служба контролінгу має визначити низку ключових індикаторів, контроль та аналіз стану досягнення яких дозволить об'єктивно оцінити рівень виконання поставлених цілей та завдань.

Формування системи основних показників є важливим не тільки для забезпечення ефективного функціонування контролінгу, але й системи управління в цілому. Підсумовуючи викладене, можна сформулювати сутність поняття «показники контролінгу в управлінні торговельними мережами». Отже, показники діяльності торговельних мереж – це абсолютні та відносні величини, що дозволяють кількісно представити стан соціально–економічної системи суб'єкта мережевого торговельного бізнесу і є основою для реалізації як саме управлінських функцій (стратегічне, тактичне, оперативне планування; організування; мотивування; попередній, поточний та наступний аналіз і контроль фінансово–господарської діяльності торговельної мережі), так і всіх функцій контролінгу.

Використання в ході контролінгу в управлінні торговельними мережами окремих показників не дає змоги службі контролінгу відтворити повну та об'єктивну картину (як на сьогодні, так і на майбутнє) в зовнішньому та внутрішньому середо-

вищі суб'єкта мережевого торговельного підприємства. З метою забезпечення формування для контролінгу (у тому числі й для менеджменту) повної, об'єктивної та релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, слід використовувати не окремі показники, а їх науково обґрунтовані системи. Узагальнюючи сучасні наукові підходи щодо проблем формування систем ключових показників, можна сформулювати визначення системи ключових показників діяльності торговельних мереж, як сукупності взаємопов'язаних основних даних, які відповідають певним вимогам і характеризують стан соціально–економічної системи торговельної мережі та головних (для даного суб'єкта мережевого торговельного бізнесу) факторів зовнішнього середовища. Ця система дозволяє виявити фактори (індикатори), що впливають на ті чи інші зміни у діяльності торговельної мережі та кількісно оцінити їх вплив. Враховуючи особливості контролінгу в суб'єктах мережевого торговельного бізнесу, можна визначити такі вимоги до ключових показників діяльності торговельних мереж: інформаційний характер; кількісне вираження; відображення специфічної інформації; обмеження кількості показників; системність показників; інтегрованість із системою управління; забезпечувати інтеграцію функціонування всіх підрозділів; ранжируваність показників; гнучкість та адаптивність показників; перспективність показників.

Структурно–логічна послідовність впровадження контролінгу в управління торговельними мережами включає такі етапи: створення служби контролінгу, започаткування проведення освітньо–роз'яснювальної роботи, проведення вхідної діагностики, розробки пропозицій щодо удосконалення управління, створення комплексної системи інформаційного забезпечення, формування пакета внутрішньої звітності, розробки та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів, проведення тестування результатів впровадження, розробки коригувальних заходів відповідних етапів впровадження контролінгу в управління мережею, введення в дію та інші.

Враховуючи особливості контролінгу в управлінні торговельними мережами, можна зробити висновок, що процес розробки та впровадження системи ключових показників діяльності повинен бути складовою структурно–логічної послідовності впровадження контролінгу в управління



і передбачати послідовну реалізацію таких підетапів: 1) встановлення факторів, що здійснюють суттєвий вплив на результати діяльності, дані про які є основою інформаційних потреб менеджерів для забезпечення найбільшого рівня ефективності управління на всіх рівнях; 2) кількісна інтерпретація визначених факторів, необхідна для спрощення контролю та оцінки їх стану, тобто для безпосередньої розробки ключових показників; 3) обґрунтування системи ключових показників діяльності торговельної мережі відповідно до визначених раніше вимог; 4) каскадування системи ключових показників діяльності, визначення менеджерів торговельної мережі, відповідальних за певні ключові показники.

На склад та структуру системи ключових показників впливають такі основні фактори, як спеціалізація, вид торгівлі, контингент споживачів, на яких орієнтується мережа та інші.

Предметом вивчення при дослідженні проблеми формування ключових показників діяльності в світлі концепції контролінгу повинен стати і порядок роботи контролерів з ними. Внутрішній процес роботи служби контролінгу з ключовими показниками повинен включати наступні етапи: 1) порівняння стратегічних планових та фактичних показників діяльності торговельної мережі по ключових показниках діяльності вищого рівня, що характеризують стан виконання стратегії торговельної мережі; 2) встановлення причин відхилень, дослідження всіх рівнів системи ключових показників з метою виявлення індикаторів, що не були спроможні вчасно сигналізувати про відхилення фактичних параметрів діяльності; 3) вироблення рекомендацій щодо коригування системи ключових показників діяльності торговельної мережі. Система ключових показників діяльності торговельних мереж є основою розробки стратегічних цілей, формування системи планів, організації, мотивації та контролю їх виконання.

### Висновки

Показники діяльності торговельних мереж – це абсолютні та відносні величини, що дозволяють кількісно представити стан соціально–економічної системи суб'єкта мережевого торговельного бізнесу і є основою для реалізації як саме управлінських функцій, так і всіх функцій контролінгу. Система ключових показників діяльності торговельних мереж – сукупність взаємопов'язаних

основних даних, які відповідають певним вимогам і характеризують стан соціально–економічної системи торговельної мережі та головних факторів зовнішнього середовища. Ця система дозволяє виявити індикатори, що впливають на ті чи інші зміни у фінансово–господарській діяльності торговельної мережі та кількісно оцінити їх вплив. Процес розробки та впровадження системи ключових показників діяльності повинен бути складовою структурно–логічної послідовності впровадження контролінгу в управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу і передбачати послідовну реалізацію встановлених підетапів. Внутрішній процес роботи служби контролінгу з ключовими показниками діяльності торговельної мережі повинен включати наступні етапи: порівняння стратегічних планових та фактичних показників діяльності торговельної мережі по ключових показниках діяльності вищого рівня; встановлення причин виявлених відхилень; вироблення рекомендацій щодо коригування системи ключових показників діяльності торговельної мережі.

### Список використаних джерел

1. Буряк Р. І. Аналіз досвіду провідних країн світу у сфері управління якістю. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2010. № 6. С. 35–39.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
5. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
6. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.
7. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.



8. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2022. 191 с.

9. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

10. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

11. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2004. 432 с.

12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

## References

1. Buryak, R. I. (2010). Analiz dosvidu providnykh krayin svitu u sferi upravlinnya yakystyu [Analysis of the experience of leading countries in the field of quality management]. *Zovnishnya torhivlya: pravo ta ekonomika – Foreign trade: law and economics*, 6, 35–39. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredytuvannya [Essence of bank mortgage lending]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2) (pp. 151–156). [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Sci-

tific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiyyny rozvytok promyslovosti: zavrannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yuhas, E. F. (2022). Mizhnarodne pidpryyemnytstvo [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

11. Serdyuk, O. D. (2004). Teoriya ta praktyka menedzhmentu [Theory and practice of management]: Manual. Kyiv: Professional. [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Колодійчук Анатолій Володимирович,**

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно–економічний інститут Державного торговельно–економічного університету

e-mail: kolodiychuka@i.ua

**Важинський Федір Анатолійович,**

к. е. н., старший науковий співробітник, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»

e-mail: vazyn@i.ua

**Data about the authors**

**Anatoliy Kolodiychuk,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: kolodiychuka@i.ua

**Fedir Vazhynskyu,**

Ph.D., Senior Researcher SI «Institute of Regional Research n.a. M. I. Dolishnyi of the NAS of Ukraine»

e-mail: vazyn@i.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157690>

МАРЦИНОВСЬКИЙ В. В.

## Огляд конкурентного середовища українського інформаційно–комунікаційно–технологічного ринку

**Предмет дослідження** – інформаційно–комунікаційно–технологічний ринок України.

**Метою написання статті** є огляд інформаційно–комунікаційно–технологічного ринку України, зокрема, його конкурентного середовища, уточнення позицій лідерів ринку, а також уточнення найбільш розповсюджених класифікацій компаній ІКТ–ринку з урахуванням міжнародного досвіду.

**Методологія проведення роботи** – методи аналізу та синтезу; порівняння та узагальнення; емпіричний метод.

**Результати роботи.** Розглянуто стан конкурентного середовища на ІКТ–ринку України, наведено найбільш актуальні рейтинги учасників ринку, зведено найбільш розповсюджені класифікації компаній ІКТ–ринку з урахуванням міжнародного досвіду. Окремо уточнено перелік типів компаній, які складають сегмент ІТ–послуг.

**Ключові слова:** інформаційно–комунікаційно–технологічний ринок, ІКТ–ринок, ІТ–ринок, ІКТ–компанія, ІТ–компанія, ІТ–послуга, сервісна ІТ–компанія, програмне забезпечення, апаратне забезпечення, телекомунікації.

MARTSYNOVSKYI V. V.

## Overview of the competitive environment of the ukrainian information, communication and technology market

**The subject of research** is the information–communication–technology market of Ukraine.

**The purpose of writing the article** is to review the information–communication–technology market of Ukraine, particularly its competitive environment, to clarify the positions of market leaders, and to specify the most common classifications of ICT–market companies considering international experience.

**The methodology of the study:** methods of analysis and synthesis; comparison and generalization; empirical method.

**The study results.** The state of the competitive environment in the ICT market of Ukraine has been considered. The most current market participant ratings are provided, and the most widespread classifications of ICT–market companies considering international experience are summarized. A detailed list of types of companies that make up the IT–services segment is specified separately.

**Keywords:** information–communication–technology market, ICT–market, IT–market, ICT–company, IT–company, IT–service, IT service company, software, hardware, telecommunications.

**Постановка проблеми.** Станом на зараз досить складно оцінити стан конкурентного середовища на ІТ–ринку (і ширше – інформаційно–комунікаційно–технологічного ринку – ІКТ–ринку) України, зокрема, через те, що в умовах війни компанії не зобов'язані подавати відомості в органи державної статистики, що унеможлиблює оцінку ринкової ситуації в повній мірі.

Як результат, зокрема, складно визначити точні позиції лідерів ринку. Оцінці стану конкурентного середовища також заважає наявність значної кількості розбіжностей у найбільш розповсюджених класифікаціях компаній, які працюють на ІКТ–ринку.

Окрім того, у сегменті компаній, який демонструє найбільш динамічне зростання – а саме серед компаній, що здійснюють діяльність у сфері ІТ–послуг, – наявна найбільша невизначеність стосовно того, які саме компанії можуть бути включені до нього.

Враховуючи нещодавні законодавчі ініціативи, аналіз ринку ІТ–послуг потребує детального вивчення та вдосконалення. Оскільки більшість досліджень спрямовані на становлення й розвиток усієї ІТ–індустрії, ця робота зокрема має на меті проаналізувати сегмент ІТ–послуг як важливу складову українського ІТ–ринку (і ширше – ІКТ–ринку).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню розвитку ІКТ–ринку та зокрема ринку (сегмента) ІТ–послуг приділяли увагу багато українських і закордонних учених. Зокрема, цій проблематиці присвячено праці вітчизняних дослідників, серед яких: С.В. Войтко, Л.І. Федулова, О.С. Бабаніна, А.О. Маслова, С.О. Пиріг, А.А. Чухно та інші. В іноземному академічному середовищі ринок інформаційних технологій вивчається у працях Дж. Бойетт, Б. Твісса й інших. Провідні міжнародні дослідницькі та консалтингові компанії (зокрема, IDC, Gartner, Forrester Research, Frost & Sullivan, Canalys, 451 Research, Parks Associates, Synergy Research Group, Juniper Research, Euromonitor International) приділяють значну увагу вивченню та класифікації учасників ІКТ–ринку в різних країнах. Варто зазначити, що стрімкий розвиток ІТ–індустрії вимагає нових напрацювань.

**ІТ–індустрія в економіці України: ринкові показники.** Статистичні показники дають підстави стверджувати, що внесок ІТ–ринку (і ширше – ІКТ–ринку) в економіку України протягом останніх 10 років щороку зростає, тож питання вивчення розвитку ІТ–ринку та ІТ–послуг є надзвичайно ак-

туальним. Ця індустрія також може дати значний поштовх розвитку економіки всієї країни.

Зокрема, за структурою, частка ІТ у ВВП країни становила 3,5% у 2010 році, тоді як у 2017 ця цифра зросла до 4,4% [16]. Ця тенденція зберігається. ІТ–індустрія продовжила зростання навіть протягом 2022–2023 років, уже після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

«У 2022 році ІТ–компанії заробили для української економіки \$7,34 млрд. При цьому обсяг експорту зріс на 5,8% (або на \$400 млн) порівняно з 2021–м. Про це свідчать дані Асоціації «ІТ Україна», що посилається на статистику НБУ» [25].

Учасники ІКТ–ринку загалом зазначають, що 2022 рік був складним. Експортна виручка української ІТ–індустрії дещо впала, але менше, ніж на інших ринках під час війни. Також на ситуацію впливає загальна світова рецесія, оскільки компанії зменшують витрати на ІТ після їх зростання під час пандемії COVID–19. Так, наприклад, у 2022 році великі світові технологічні компанії скоротили 160 тис. працівників, а цього року лише за перший квартал звільнили 154 тис. персоналу. ІТ–індустрія фактично потрапила в «ідеальний шторм», оскільки водночас нашарувалося багато несприятливих обставин. Головні серед них: війна, яка може тривати роками, високі облікові ставки та рецесія після зростання у час пандемії COVID–19, здатність ШІ кодувати [34].

**SWOT–аналіз українського ІТ–ринку.** Зовнішньоекономічні чинники та економіко–політична ситуація всередині держави безпосередньо впливають на лідерів ІКТ–ринку та зокрема ринку ІТ–послуг в Україні. Оскільки головним замовником українських ІТ–послуг є іноземні компанії, то майже вся сфера цих вітчизняних послуг спрямована на експорт. Це викликає велику залежність від іноземних ринків, що робить вразливим внутрішній ринок ІТ.

SWOT–аналіз дає змогу виокремити низку сильних та слабких сторін, притаманних ринку ІТ–послуг в Україні. Наприклад, позитивним конкурентним фактором для українського ІТ є великий відсоток кваліфікованих фахівців.

У 2019 в Україні нараховувалося понад 190 тис. ІТ–фахівців, із них 63% – молоді люди віком від 21 до 30 років [27]. Понад 80% українських розробників мають вищу освіту та володіють англійською мовою на середньому або вищому рівні [28]. Оскільки іноземні компанії перебувають у пошуку

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

талантів, Україна якнайкраще відповідає їхнім запитам і надає послуги ІТ-аутсорсингу на високому рівні за світовими показниками. Середня заробітна плата в ІТ становить приблизно 2 тис. дол. США, що є привабливим показником для обох сторін [28, с. 8]. Варто зазначити, що інтерес до технологій, високі заробітні плати, умови праці та кар'єрні перспективи привертають увагу молоді до ІТ, тому людський капітал ІТ-галузі є її потужним активом.

Водночас ІТ-індустрія – це також єдина експортна галузь України, яка не споживає природних ресурсів і не вимагає великих капіталовкладень [37].

Український ринок ІТ-послуг характеризується консолідованістю зусиль. У 2004 році було засновано Асоціацію «ІТ Україна» – найбільше профільне об'єднання в країні. Асоціація захищає інтереси ІТ-бізнесу, сприяє розвитку кадрового потенціалу та поширює позитивний імідж України як ІТ-нації на міжнародній арені. Окрім цього, функціонують регіональні кластери, найбільші з яких розташовані в Києві, Дніпрі, Харкові, Львові та Одесі. В Україні також діють Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА), Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA, спільноти, бізнес-акселератори та понад 50 коворкінгів [15, с. 34–40].

Сервісні ІТ-компанії (надають ІТ-послуги) конкурують за людський капітал із компаніями, які розробляють власне програмне й апаратне забезпечення (продукт). Оскільки за останні десятиріччя сприятливі умови склалися саме для ринку ІТ-послуг, що орієнтуються на експорт, внутрішній продуктивний ринок залишається слабким. Такий дисбаланс затримує розвиток внутрішньої ІТ екосистеми, внаслідок чого країна не здатна створювати інновації.

Однією зі слабких сторін ринку ІТ-послуг в Україні є запроваджений зараз воєнний стан. У попередні роки серед наявних проблем дослідники відзначали такі складові, як «політично-економічна криза, ... загострена політична ситуація, що супроводжується високим рівнем корупції та неефективними реформами, призводить до зменшення інвестиційної привабливості та створення негативного іміджу країни, ... варто додати слабку законодавчу базу, яка не здатна надати потрібний захист інтелектуальних прав на розробку програмного забезпечення» [17, с. 30].

Однією з можливостей для ринку ІТ-послуг є покращення якості профільної освіти. В Україні існує

понад 1200 закладів освіти, які мають план щорічно випускати до 50 тис. фахівців у сфері ІТ [4, с. 50].

Якість такої освіти залишається низькою, оскільки заклади вищої освіти не здатні швидко адаптувати навчальні програми до потреб ринку, а технічне оснащення потребує додаткового фінансування. Водночас, в Україні діє безліч освітніх проектів, курсів та сертифікатних програм, які використовують передові технології та навчають актуальних мов програмування.

Деякі ІТ-компанії відкривають внутрішні корпоративні академії або співпрацюють з навчальними закладами. Отже, необхідно посилити практику взаємодії ІТ-бізнесу з державними закладами вищої освіти, на базі яких можливо створити сучасні бакалаврські та магістерські програми з інформаційних технологій.

Іншою перспективою є вступ до Європейського Союзу, що відкриє нові ринки для сфери ІТ-послуг в Україні. Незважаючи на те, що основним замовником українських ІТ-послуг є Сполучені Штати, європейські країни вже починають відчувати нестачу кадрів та шукати альтернативи у сусідніх державах [17, с. 30].

Варто також підкреслити, що розвиток внутрішнього ІТ-ринку та стартап-екосистеми сприятиме еволюції ринку ІТ-послуг в Україні. Тож є можливість розширити спектр обслуговування ІТ-ринку й надавати послуги внутрішньому споживачеві. Це також призведе до покращення інфраструктури на вітчизняному ринку інформаційних технологій.

Головною загрозою для ринку ІТ-послуг є збільшення податків для індустрії. У 2019 році і на початку 2020 року було запропоновано низку ініціатив та законопроектів, які мають на меті збільшити оподаткування в ІТ-секторі. Варто зазначити, що близько 70% фахівців у сфері ІТ працюють за цивільно-правовим договором як самозайняті (фізичні особи-підприємці – ФОП) [27]. Відповідно, уряд пропонує створити окрему 5-у групу ФОП для ІТ-спеціалістів і запровадити поступове збільшення ставки єдиного податку з 5% до 10% у 2025 році [26].

Для ІТ-компаній спрощена система оподаткування зі сплатою єдиного податку є одним з основних стимулів, що дозволяє приваблювати інвестиції в країну та утримувати людський капітал, тому нова схема сплати податків може мати нищівні наслідки для індустрії, як-от, наприклад, втрата частки світового ринку інформаційних тех-



нологій [26]. Варто також наголосити, що у 2019 році надходження податкових платежів та єдиного соціального внеску від ІТ–індустрії сягнули 16,7 млрд грн, що на 30,2% більше за попередній рік. За даними Асоціації «ІТ Україна» це майже третина витрат держбюджету України на освіту та практично половина – на охорону здоров'я [23].

Конфлікт між бізнесом і державою у питанні оподаткування, своєю чергою, може прискорити відтік кадрів за кордон. Згідно з даними опитування, 45% українських ІТ спеціалістів розглядають можливість еміграції [27]. Враховуючи нестабільну ситуацію та війну в Україні, можливе підвищення податків для ФОП, цей відсоток може зрости.

**Сегмент ІТ–послуг в Україні як такий, що демонструє найбільшу динаміку на ІКТ–ринку.** Результати аналізу свідчать, що одним із найбільш перспективних сегментів ІКТ–ринку України є сегмент ІТ–послуг (тобто такий сектор ІТ–індустрії, де саме послуга є об'єктом на ринку інформаційних технологій).

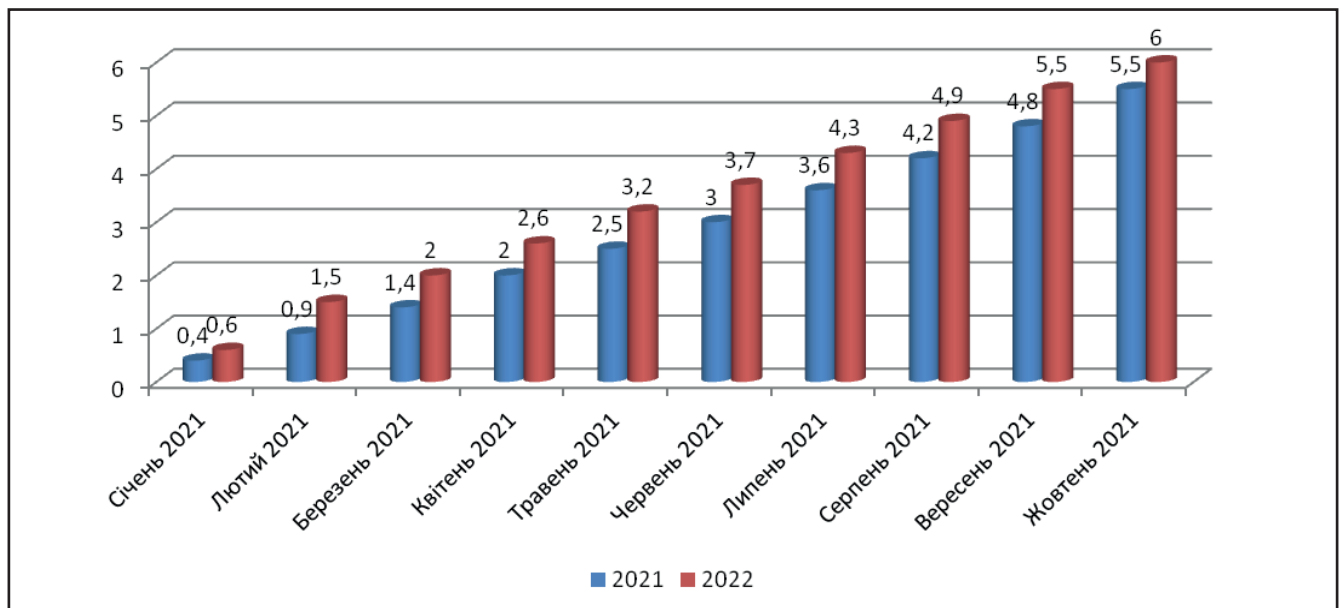
Так, у період із 2013 по 2018 рр. обсяг ринку ІТ–послуг України зріс на 180% й у 2017 році становив 3,6 млрд дол. США [15, с. 10]. У динаміці платіжного балансу України експорт комп'ютерних послуг зріс на 30,2% у 2019 році порівняно з попереднім роком і склав 4,17 млрд дол. США [23].

Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року розділило життя України на «до» і «піс-

ля». Українським компаніям довелося екстрено ухвалювати низку рішень для збереження бізнесу. ІТ–галузь і особливо сегмент ІТ–послуг – один із небагатьох напрямків української економіки, який зміг не лише зберегти обсяги експорту, а й наростити їх (Рисунок 1). «За результатами січня–вересня сфера ІТ–послуг в Україні зросла на 13% ... Про це повідомляє Міністерство економіки з посиланням на дані Асоціації «ІТ Україна» [33].

Цікаво, що за результатами одного з останніх досліджень (на основі даних НБУ) протягом кількох років «зростання експорту ІТ–послуг є стійким і тримається в межах 500–600 мільйонів на місяць, і це відбувається із незначними коливаннями. Проти аналогічних періодів минулих років, можна помітити стабільне зростання цього сектора. Наприклад, у липні 2022 року обсяг експорту становив \$542 мільйони, у липні 2021 року – \$574 мільйони, тоді як у червні 2020 року цей показник був на рівні \$413 мільйонів» [22].

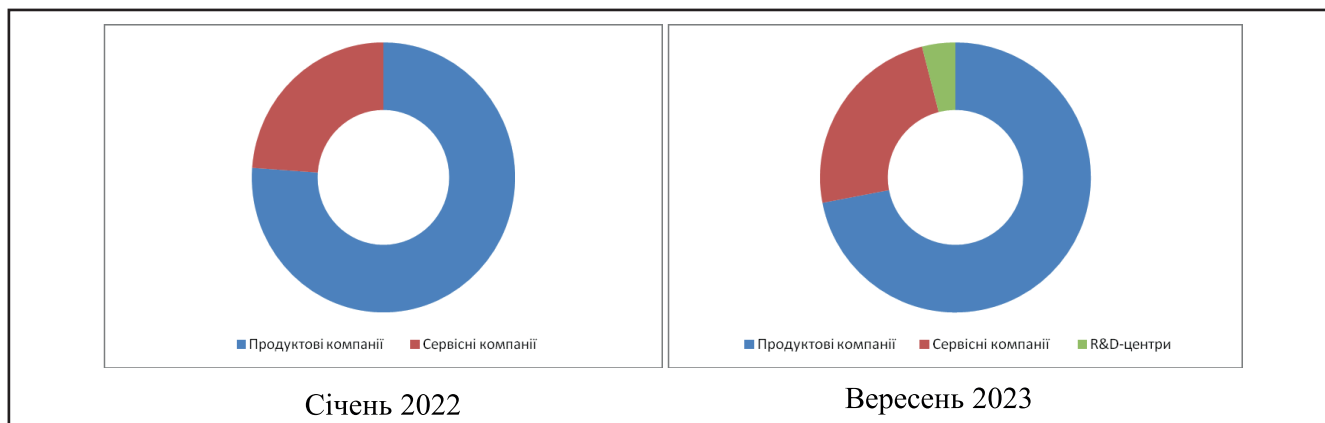
Від початку повномасштабного вторгнення з боку Росії кількість українських компаній, що надають ІТ–послуги, зросла з 533 у січні 2022 року до 544 у вересні 2023 року. При цьому їхній відсоток за кількістю в структурі ІТ–ринку України за той же період збільшився з 23,86% до 24,04%. Що важливо: статистика вересня 2023 року не враховує 90 компаній, які фактично здійснюють діяльність у сфері надання ІТ–послуг, але виділені в окремий R&D–сегмент – у січні 2022



**Рисунок 1. Обсяг експорту комп'ютерних послуг українських ІТ–компаній за 10 місяців 2021–2022 рр., млрд дол. США.**

Джерело: Асоціація «ІТ Україна» на основі даних НБУ [4]





**Рисунок 2. Структура ІТ-ринку України: січень 2022 VS вересень 2023.**

Джерело: *Ukrainian Tech Ecosystem Overview* [31, 3]

року R&D-компанії враховувалися як частина сегмента ІТ-послуг в класифікації асоціації «ІТ Україна» (Рисунок 2).

**Сегментація ІКТ-ринку.** Важливим теоретичним питанням є класифікація ІТ-компаній і віднесення їх до того чи іншого сегмента у структурі ІКТ-ринку.

За визначенням ЮНЕСКО, інформаційні технології – це набір технологічних інструментів та ресурсів, що використовуються для передачі, зберігання, створення й поширення чи обміну інформації [10].

В українському законодавстві подано схоже визначення, за яким «інформаційна технологія – цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів із використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування» [24].

Серед українських дослідників на особливу увагу заслуговують класифікації С.В. Войтка, А.В. Голидьбіної та М.В. Язвінської.

С.В. Войтко запропонував у 2007 році таку класифікацію ринку інформаційних технологій (Таблиця 1):

- базовий (hardware) – створення апаратного забезпечення (промислове обладнання, серверне обладнання, обладнання користувача);
- інтелектуальний (software) – розробка програмного забезпечення (корпоративне програмне забезпечення, програмне забезпечення інформаційної безпеки, програмне забезпечення з відкритим вихідним кодом);
- посередницькі ІТ-послуги (ІТ-сервіси) – опосередковано стосуються розробки ІТ: бізнес-

консалтинг, реінжиніринг програмних продуктів тощо (аутсорсинг, ІТ-консультування, обробка і зберігання електронної інформації) [18].

Окрім власне інформаційних технологій, індустрія ІКТ представлена також галуззю телекомунікацій, яку часто розглядають як окремий ринок [18, с. 385].

Доволі схожою в загальних рисах до наведеної класифікації С.В. Войтка є класифікація однієї з провідних міжнародних ІТ-консалтингових груп Gartner, відповідно до якої всі учасники ІКТ-ринку належать до одного з таких сегментів (Таблиця 1):

- сегмент апаратного забезпечення (devices);
- сегмент програмного забезпечення (software);
- сегмент ІТ-послуг (IT services);
- комунікаційний/телекомунікаційний сегмент (communications services);
- дата-центри (data center systems) [8].

Важливо підкреслити, що в методології Gartner дата-центри виділено в окремий сегмент, тоді як в українській практиці їх зазвичай зараховують до комунікаційного/телекомунікаційного сегмента.

В Україні доволі поширеною є класифікація, представлена, зокрема комп'ютерною академією Hillel, відповідно до якої всі ІТ-компанії розподіляються на такі сегменти (Таблиця 1):

- продуктові компанії (Product Companies);
- аутсорсингові компанії (Outsource Companies);
- аутстафінгові компанії (Outstuff companies);
- консалтингові компанії (Consulting Companies);
- ІТ відділи нетехнічних компаній (IT departments in non-tech companies) [32].

Схожу класифікацію пропонують автори дослідження «Вплив війни на розвиток ІТ-індустрії в Україні», яке було підготовлене на базі «Львівського ІТ-кластера» (Таблиця 1):

- продуктові компанії;
- аутсорсингові компанії;
- аутстафінгові компанії;
- змішані компанії;
- стартапи;
- інші компанії [19].

З робіт українських учених на особливу увагу заслуговує класифікація сегмента ІТ–послуг, запропонована у 2017 році дослідницями А.В. Голидьбіною та М.В. Язвінською [20]. Відповідно до неї, ринок ІТ–послуг складається з чотирьох сегментів, які своєю чергою фрагментуються ще на кілька складових (Таблиця 1):

– послуги, пов’язані з апаратним забезпеченням (консультаційні послуги щодо комп’ютерних технічних засобів, послуги з технічного обслуговування й ремонту ЕОМ, оренда обчислювальної техніки);

– послуги, пов’язані з програмним забезпеченням (консультаційні послуги з ПЗ, послуги з розробки автоматизованих інформаційних систем, послуги з розробки ПЗ на замовлення споживача);

– послуги, пов’язані з обробкою даних (консультаційні послуги з інформаційного забезпечення та обробки даних, послуги з підготовки і введення даних);

– інформаційні та освітні послуги (інформаційно–довідкові послуги, послуги навчання співробітників).

Класифікація А.В. Голидьбіної та М.В. Язвінської – одна з найбільш повних останніх класифікацій компаній, що працюють у сегменті ІТ–послуг. Якщо співставити її з класифікацією «продуктових» компаній, запропонованою Ukrainian Tech Ecosystem Overview, то можна досить чітко зрозуміти межу між hardware і software компаніями з одного боку та компаній сегмента ІТ–послуг – з іншого. Звичайно, таке співставлення двох класифікацій не вирішує всіх дискусійних питань (зокрема, де межа між Business productivity software та ERP–систем чи до якого сегмента відносити IoT), утім дає відповіді на багато з них.

Проект Ukrainian Tech Ecosystem Overview, створений за офіційної підтримки Міністерства цифрової трансформації України, пропонує таку класифікацію ІТ–компаній (Таблиця 1):

- Продуктові компанії (створення продуктів апаратного та програмного забезпечення);
- Сервісні компанії;
- R&D–центри.

Водночас продуктові компанії поділяються на такі сегменти:

- Маркетингові технології та медіа (Martech & Media);
- Програмне забезпечення для підвищення продуктивності бізнесу (Business productivity software);
- Фінтех та іншуртех (Fintech & Insurtech);
- Хелстех і велнес (Healthtech & Wellness);
- Електронна комерція та рітейл (E-commerce & Retail);
- Електронний спорт і геймінг (ESports and Gaming);
- Освітні технології (Edtech);
- Штучний інтелект (AI);
- Інтернет речей (IoT);
- Апаратне забезпечення (Hardware);
- Товари для споживачів (Consumer products) [3].

Перераховуючи поширені в Україні класифікації компаній ІКТ–ринку, доцільним буде згадати перелік кваліфікованих видів економічної діяльності «Дія.City» (Таблиця 2).

«Відповідно до пункту 9 частини першої статті 1 Закону України від 15 липня 2021 року № 1667–ІХ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні (далі – Закон № 1667) правовий режим Дія Сіті – це сукупність правових норм, якими визначаються права та обов’язки особи, що виникають, змінюються та припиняються у зв’язку із зверненням про набуття, набуттям та втратою статусу резидента Дія Сіті, а також особливості регулювання відносин за участю резидента Дія Сіті і щодо участі у його статутному капіталі. Тобто, Дія Сіті – це унікальний правовий та податковий простір для ІТ–компаній в Україні» [21].

**Проблеми наявних класифікацій.** Представлені в цьому дослідженні класифікації дозволяють у цілому зрозуміти структуру інформаційно–комунікаційного ринку. Однак жодна з них не позбавлена суперечливих моментів, що передовсім обумовлено складністю ринку, що вивчається. Вважаємо за необхідне зупинитися детальніше на згаданих дискусійних моментах (таблиця 3 – побудована на основі опитування учасників ринку).

**Швидке старіння наявних класифікацій і необхідність їх перегляду,** що зумовлено динамічним розвитком ІКТ–ринків, появою нових категорій товарів, послуг, міграцією категорій між сегментами. Так, наприклад, у 2007 році, ко–

**Таблиця 1. Найбільш поширені класифікації структури інформаційно-комунікаційно-технологічного ринку України**

Сегмент апаратних комплексів (hardware)	Сегмент програмного забезпечення (software)	Сегмент ІТ-послуг (IT services)	Телекомунікаційний сегмент (communications services)	Інше	Інше	Інше
<b>Класифікація Gartner, 2023</b>						
Сегмент апаратних комплексів (hardware)	Сегмент програмного забезпечення (software)	Сегмент ІТ-послуг (IT services)	Телекомунікаційний сегмент (communications services)	Дата-центри (data centers)		
<b>Класифікація С.В. Войтка, 2007</b>						
Сфера апаратного забезпечення (hardware): – Консультаційні послуги щодо комп'ютерних технічних засобів; – Послуги з технічного обслуговування і ремонту ЕОМ; – Оренда обчислювальної техніки.	Сфера програмного забезпечення (software): – Корпоративне програмне забезпечення; – Програмне забезпечення інформаційної безпеки; – Програмне забезпечення з відкритим програмним кодом.	Сфера ІТ-послуг – Аутсорсинг; – ІТ-консультавання; – Обробка та зберігання електронної інформації.	Телекомунікаційний ринок			
<b>Класифікація Lviv IT Cluster, 2023</b>						
Продуктові компанії (hardware, software)		– Аутсорсингові компанії; – Аутстафінгові компанії.		Інші компанії	Стартапи	Змішані компанії
<b>Класифікація Hillel, 2023</b>						
Продуктові компанії (hardware, software)		– Консалтингові компанії; – Аутсорсингові компанії; – Аутстафінгові компанії.		ІТ відділи нетехнічних компаній		
<b>Класифікація Ukrainian Tech Ecosystem Overview, 2023</b>						
Продуктові компанії (створення апаратного забезпечення):  – Апаратне забезпечення (Hardware);  – Товари для споживачів (Consumer products).	Продуктові компанії (створення ПЗ): – Маркетингові технології та медіа (Martech & Media); – ПЗ для підвищення продуктивності бізнесу (Business productivity software); – Фінтех та іншуртех (Fintech & Insurtech); – Хелстех і велнес (Healthtech & Wellness); – Електронна комерція та рітейл (E-commerce & Retail); – Електронний спорт і геймінг (ESports and Gaming); – Освітні технології (Edtech); – Штучний інтелект (AI); – Інтернет речей (IoT).					
		<b>Класифікація Голидьбіної А.В., Язвінської М.В., 2017</b>				
		– Послуги, пов'язані з апаратним забезпеченням (консультаційні послуги щодо комп'ютерних технічних засобів, послуги з технічного обслуговування і ремонту ЕОМ, оренда обчислювальної техніки); – Послуги, пов'язані з програмним забезпеченням (консультаційні послуги з ПЗ, послуги з розробки автоматизованих інформаційних систем, послуги з розробки ПЗ на замовлення споживача); – Послуги, пов'язані з обробкою даних (консультаційні послуги з інформаційного забезпечення та обробки даних, послуги з підготовки і введення даних); – Інформаційні та освітні послуги (інформаційно-довідкові послуги, послуги навчання співробітників).				

Джерело: створено автором за матеріалами [3, 8, 18, 19, 32, 20].

**Таблиця 2. Кваліфіковані види економічної діяльності ІТ-компаній, відповідно до яких застосовується правовий режим «Дія.City»**

<b>Видання комп'ютерних ігор, а також іншого програмного забезпечення.</b>
Виробництво та реалізація електронних компонентів і плат, комп'ютерів і периферійного устаткування, обладнання зв'язку, інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, оптичних приладів і фотографічного устаткування для використання в оборонній (безпековій), промисловій та побутовій сфері.
Діяльність постачальника послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів; забезпечення кібербезпеки інформаційно–комунікаційних систем, програмних продуктів та інформації, що в них обробляється.
Дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук щодо інформаційних та інформаційно–комунікаційних технологій.
Забезпечення кібербезпеки (зокрема, розроблення спеціалізованих програмних та апаратно–програмних продуктів чи виявлення кібератак та ліквідація наслідків).
Комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням.
Надання консультацій з питань забезпечення кібербезпеки (кіберзахисту) комунікаційних систем та програмного забезпечення (продуктів), що забезпечують функціонування ІТ–систем клієнта.
Надання послуг з експлуатації та технічного обслуговування комунікаційного обладнання, програмного забезпечення, призначеного для забезпечення кібербезпеки комунікаційних і технологічних систем (мереж).
Надання програмних продуктів, у тому числі комп'ютерних ігор, у режимі «онлайн» та надання веб–послуг із доставки програмних додатків, включаючи розповсюдження примірників (копій, екземплярів) програмного забезпечення у електронній формі, у тому числі комп'ютерних ігор, його елементів, оновлень, доповнень та розширень функціоналу.
Надання у користування потужностей з обробки та зберігання даних у сфері інформатизації (обчислювальна інфраструктура) у вигляді хмарного (віртуального) дата–центру, ресурсів віртуальної інфраструктури, надання послуг із зберігання та обробки інформації з використанням функціональності ліцензійного програмного забезпечення, а також надання інфраструктури для зберігання та обробки даних і розміщення (хостингу) комп'ютерного обладнання в центрі обробки даних.
Оброблення даних і пов'язана із цим діяльність, крім надання інфраструктури для оброблення даних та розміщення (хостингу) і послуг з розміщення (хостингу), та діяльність веб–порталів; оброблення та аналіз даних про обставини кіберінциденту та його наслідки, встановлення передумов, що призвели до нього, надання відповідних рекомендацій.
Освітня діяльність у галузі інформаційних технологій, у тому числі надання вищої, фахової передвищої та професійно–технічної освіти за такими спеціальностями як комп'ютерні науки, інформаційні системи та технології, комп'ютерна інженерія, кібербезпека, наука про дані, а також надання інших видів освіти, а саме: навчання комп'ютерній грамоті (цифровій грамотності), що включає послуги з навчання цифровій грамотності, розроблення, модифікації, тестування та технічної підтримці програмного забезпечення, у тому числі комп'ютерні ігри, навчання бізнес аналізу (для цілей розроблення, модифікації, тестування та технічної підтримки програмного забезпечення), побудові графічних інтерфейсів, організації процесів з контролю якості, системному адмініструванню, проектному менеджменту, розробці документації.
Планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, що поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології, призначені для захищеної обробки інформації (даних).
Проведення досліджень та здійснення експериментальних розробок у сфері забезпечення кібербезпеки; діяльність з проектування (конструювання), дослідження, тестування (випробування) технологій, пристроїв і систем робототехніки з використанням комп'ютеризованих систем управління; інші види діяльності, визначені Кабінетом Міністрів України в порядку, встановленому Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», тощо.
Проведення маркетингових кампаній та надання рекламних послуг з використанням програмного забезпечення, розробленого за участю резидента Дія Сіті, у мережі Інтернет та/або на пристроях користувачів; діяльність організаторів кіберспортивних змагань, кіберспортивних команд, спеціалізованих комп'ютерних центрів та/або клубів, призначених для проведення кіберспортивних змагань, а також студій трансляції кіберспортивних змагань.
Розробка, запровадження та технологічна підтримка продуктів і рішень міжнародних карткових платіжних систем.
Розроблення та впровадження організаційних заходів, програмних та апаратно–програмних продуктів, призначених для запобігання кіберінцидентам, виявлення та захисту від кібератак, ліквідації їх наслідків, відновлення сталості функціонування комунікаційних та технологічних систем (мереж).
КВЕДи, додатково визначені Кабінетом Міністрів України.

Джерело: створено автором за матеріалами [29, 30, 38].

ли була представлена класифікація С.В. Войтка, програмне забезпечення в Україні поширювалося переважно на фізичних носіях (зокрема, CD), що відобразилось у дослідженнях того часу. Наведемо інший приклад: ще два роки тому хмарні сервіси за класифікацією Gartner виділялися в окремий сегмент, тепер же вони включені до сегмента ІТ–послуг.

**Дилема віднесення деяких складових ІКТ–ринку до тієї чи іншої економічної пропозиції, а саме до товарів чи послуг.** На перший погляд, усе просто: виробництво апаратних комплексів належить до сегмента товарів, а розробка програмного забезпечення – до сегмента послуг. Але як бути, якщо йдеться, наприклад, про ремонт апаратних комплексів? За класифікацією А.В. Голдубіної та М.В. Язвінської, ремонт апаратних комплексів – це послуга. Такий підхід відповідає КВЕДам України та в цілому є логічним. Проте як бути, якщо під час ремонту апаратного комплексу відбувається заміна не незначної його частини, а, наприклад, 50%, або 70%, або навіть 80% і більше? Чи можна такий ремонт вважати послугою та зараховувати його до сегмента ІТ–послуг? Або ж у цьому випадку наявне штучне виробництво товару, а отже, є сенс зараховувати його до сегмента hardware? Однозначної відповіді на це питання немає, різні вчені й дослідницькі компанії дотримуються різних поглядів. За версією Gartner, наприклад, усе, що стосується апаратних комплексів, – це hardware (і ремонтні роботи зокрема).

Питання набуває ще більшої актуальності, якщо пригадати, що ще на початку 2000–х поняття «товар» твердо асоціювалося з hardware. Більше того, програмне забезпечення, яке продавалося на компакт–дисках, мало фізичний атрибут (CD) і було товаром. Сьогодні ж продаж програмного забезпечення на фізичних носіях є скоріше винятком, тоді як усе більшу популярність набувають послуги ПЗ як сервісу (SaaS): користувачам (як фізичним особам, так і великим корпораціям) часто не потрібно купувати програмне забезпечення, їм достатньо просто купити послугу доступу до ПЗ на певний період часу або ж на певну кількість використань (підписку).

Поява категорій (видів діяльності учасників ринку), які не вписуються у традиційну біполярну модель економічних пропозицій «товар–послуга». Зокрема, якщо говорити про категорію Інтернету речей (IoT), то що це – товар чи по–

слуга? Тобто, якщо, наприклад, учасник мережевої онлайн–гри купує в екосистемі цієї гри віртуальний ігровий предмет, сплативши покупку банківською картою, то що це – купівля товару чи послуги? Те саме питання стосується купівлі NFT–токенів на предмети мистецтва – це купівля товару, послуги чи щось інше?

Питання набуває ще більшої актуальності, якщо звернутися до теорії «Економіки досвіду», авторами якої є Б. Пайн II і Дж. Гілмор [13]. У рамках цієї теорії те, що є предметом купівлі–продажу в IoT, можна з легкістю зарахувати саме до економічної пропозиції «досвіду» (вийшовши за рамки біполярної моделі «товари–послуги»).

**Невідповідність популярних в Україні «гібридних» класифікацій теоретичній базі та міжнародно визнаним класифікаціям.** В Україні поширена класифікація, відповідно до якої всі ІТ–компанії поділяються на: продуктові (ті, що виробляють продукт, товар – hardware і software), аутсорсингові, аутстафінгові, а також «інші» компанії; іноді до цієї класифікації зараховують стартапи, а також ІТ–департаменти компаній, діяльність яких жодним чином не пов'язана з ІТ. Незважаючи на поширеність, ця класифікація містить ряд внутрішніх теоретичних суперечностей. По–перше, у сегменті продуктових компаній об'єднані як компанії, що виробляють апаратні засоби, так і компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення. У випадку застосування такої класифікації економічні, статистичні показники цих двох видів компаній (hardware і software) подаються у звітах як об'єднані, що не дає розуміння про стан справ окремо для software–сегмента і для hardware–сегмента.

Також нелогічним з економічної точки зору є протиставлення в межах однієї класифікації продуктових компаній (що виробляють товар) з одного боку, аутсорсинговим і аутстафінговим компаніям, з іншого. Якщо дотримуватися логіки теорії економічних пропозицій, то продуктивним компаніям (виробляють товари) мають протиставлятися сервісні (надають послуги). Тоді як аутсорсинговим і аутстафінговим компаніям мають протиставлятися компанії, персонал яких виконує завдання виключно з виробництва власних товарів компанії або надання послуг компанії, а не сторонніх компаній–замовників. «Продуктова» в цьому випадку – це категорія теорії економічної пропозиції, а «аутсорсингова» і «аутстафінгова» – категорії, що належать до сфери



управління персоналом. Відповідно, у рамках гібридних класифікацій неможливо оцінити економічні показники ані окремо hardware–компаній, ані окремо software–компаній, ані окремо компаній, що надають ІТ–послуги. Щодо компаній, котрі надають ІТ–послуги, то послуги надають частково аутсорсингові й аутстафінгові компанії, а частково – ті самі «інші», але далеко не всі «інші» є компаніями, що надають послуги. Єдиною раціональною причиною появи цієї так званої «гібридної» класифікації є необхідність виділити сегмент компаній, які працюють на іноземних замовників. Це пов'язано із великою часткою експорту ІТ–послуг в економіці України.

**Невідповідність КВЕДів України реальному стану справ в ІТ–галузі.** Усі учасники ринку та зовнішні спостерігачі, експерти регулярно висловлювали думку про невідповідність кваліфікованих видів економічної діяльності сучасним реаліям. Так, в одному КВЕДі іноді поєднуються різні види діяльності, які часто важко уявити в межах одного підприємства. КВЕДи також недостатньо точно відображають належність ІТ–компанії (ІКТ–компанії) до того чи іншого сегмента ІТ–ринку.

Частково вказаний комплекс проблем призначений розв'язати особливий режим «Дія.City». І хоча «Дія.City» не може змінювати або пропонувати КВЕДи, принаймні в його рамках його авторам вдалося об'єднати найпоширеніші серед ІТ–компаній КВЕДи, супроводивши їх необхідними коментарями та забезпечивши максимально можливу інформаційну підтримку.

Одна й та ж компанія може одночасно відповідати кільком категоріям (наприклад, виробляти апаратні засоби, програмне забезпечення й бути постачальником ІТ–послуг), що ускладнює класифікацію.

**Закритість українського ІКТ–ринку під час війни.** Компанії під час війни не зобов'язані подавати статистику в органи державної статисти-

ки, що суттєво ускладнює оцінку ринкової ситуації. При погляді на всі вищезазначені суперечливі моменти та труднощі, пов'язані з класифікацією ІКТ–ринку України, можна з високим ступенем ймовірності припустити, що будь–яка класифікація учасників неминуче буде тією чи іншою мірою недосконалою, компромісною. Що, звісно, не скасовує потреби в розробці таких класифікацій для більш ясного розуміння ринкової ситуації.

Різноманітні теоретичні підходи та спроби класифікувати компанії, що працюють в ІТ–галузі, дають можливість тільки в загальних рисах розглянути проблему, зробити спробу окреслити її масштаби. Утім вважаємо за доцільне приділити увагу розгляду найбільших ІТ–компаній України, з тим щоб у подальших дослідженнях можна було з'ясувати їхню приналежність до того чи іншого сегмента.

**ТОП–100 найбільших ІТ–компаній.** Під час воєнного стану подавати статистичну звітність в Україні не обов'язково. Але понад 30 тис. компаній повідомили Державну службу статистики України про фінансові підсумки своєї діяльності. Для аналізу було обрано ІТ–компанії та проаналізовано їхній річний виторг (за даними data.gov.ua). Також звітність не було консолідовано через недостатню кількість даних. Наприклад, у компанії можуть бути дочірні підприємства або кілька юросіб, виторг яких не підсумовується. Було пораховано окремі юрособи. Рейтинг показує обсяг продажів (таблиця 5).

Враховані КВЕД [34]:

- 18.20 «Тиражування звуко–, відеозаписів і програмного забезпечення».
- 58.21 «Видання комп'ютерних ігор».
- 58.29 «Видання іншого програмного забезпечення».
- 62.01 «Комп'ютерне програмування».
- 62.02 «Консультавання з питань інформатизації».
- 62.09 «Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем».

**Таблиця 3. Проблеми наявних в Україні класифікацій компаній ІКТ–ринку**

<b>Швидке старіння наявних класифікацій, необхідність їх перегляду</b>
Дилема зарахування деяких складових ІКТ–ринку до однієї з «традиційних» економічних пропозицій
Поява категорій (видів діяльності учасників ринку), які не вписуються у традиційну біполярну модель економічних пропозицій «товар–послуга»
Невідповідність популярних в Україні «гібридних» класифікацій теоретичній базі та міжнародно визаним класифікаціям
Невідповідність КВЕДів України реальному стану справ у ІТ–галузі
Закритість фінансової звітності українського ІКТ–ринку під час війни

*Джерело: авторська розробка на основі опитування учасників ринку*

**Таблиця 4. Сегмент ІТ-послуг: деталізація відповідно до норм найбільших спеціалізованих консалтингових компаній світу**

Тип ІТ-послуг	Деталізація
Інфраструктурні послуги (Infrastructure Services)	Інфраструктура як послуга (IaaS): віртуалізовані обчислювальні ресурси (за виключенням послуг хмарного зберігання).
	Управління хостингом: забезпечення та управління серверами, зберіганням і мережевими ресурсами.
Послуги програмного забезпечення (Software Services)	Програмне забезпечення як послуга (SaaS): програмні застосунки на базі підписки.
Аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – BPO: аутсорсинг обслуговування клієнтів, продажів тощо.
	Людські ресурси (HR) – BPO: облік зарплат, рекрутинг та інші функції HR.
	Фінанси та бухгалтерія – BPO: розрахунки з постачальниками, розрахунки з клієнтами тощо.
Професійні послуги (Professional Services) – ERP	ІТ-консалтинг: стратегічне планування, ІТ-архітектура та інші консалтингові послуги.
	Інтеграція систем: об'єднання різних обчислювальних систем та програмних застосунків фізично чи функціонально.
	Проектні послуги: це може бути універсальна категорія для проектно-орієнтованих завдань, які не підпадають під інші категорії, такі, як розробка користувацьких застосунків.
Управління постійними послугами (Managed Services)	Управління ІТ-послугами (MSP): комплексне управління ІТ-інфраструктурою та/або системами кінцевих користувачів на превентивній основі.
	Управління постійними послугами безпеки (MSS): аутсорсинг моніторингу та управління системами безпеки.
Послуги підтримки (Support Services)	Навчання й освіта: ІТ-навчання для професіоналів або кінцевих користувачів.
	Послуги ІТ-підтримки: служба підтримки, технічна підтримка тощо.
Спеціалізовані послуги (Specialized Services)	Послуги аналітики даних: включають бізнес-аналітику (BI) та послуги великих даних.
	Послуги Інтернету речей (IoT): проектування, впровадження та управління системами IoT.
Хмарні послуги (Cloud Services)	Публічні хмарні послуги: IaaS (інфраструктура як послуга – хмарне зберігання), PaaS (платформа як послуга): хмарні платформи, що дозволяють розробку та розміщення застосунків) та SaaS, надавані через публічну хмарну інфраструктуру.
	Приватні та гібридні хмарні послуги: індивідуальні хмарні рішення, налаштовані під конкретні бізнес-потреби.

Джерело: створено автором за матеріалами [1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14].

• 63.11 «Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність».

Для чистоти даних не враховувалися КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет» та КВЕД 47.41 «Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах». [34]

Також пропонуємо ознайомитися з рейтингом ТОП-100 ІТ-компаній України з найбільшим прибутком (таблиця 6).

У воєнному 2022 році українські ІТ-компанії заробили вдвічі більше, ніж у довоєнному – 103

млрд грн. При цьому 44% доходів першої сотні найприбутковіших бізнесів у ІТ припадають лише на дві компанії. Проаналізовано прибутки за 2022 та 2021 роки тих ІТ-компаній, які подали звіти до Держстату. При цьому через брак даних звітність не консолідовано. У силу розрізненої структури власності до ТОП-100 не потрапила компанія SoftServe, друга за розміром в Україні. Загалом до ТОП-100 увійшли три пов'язані з нею юридичні особи, які разом заробили 284 млн грн. [35].

Важливою для аналізу є інформація щодо розподілу ІТ-компаній України за кількістю співробітників. Для дослідження взято най-

Таблиця 5. ТОП-100 найбільших ІТ-компаній України за виторгом, за підсумками 2022 р.

Місце в рейтингу	Юридична назва компанії	Назва компанії	Виторг у 2022 році, тис. грн
1	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	EPAM Systems	20 200 000
2	ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	GlobalLogic Ukraine	11 500 000
3	ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС»	Luxoft	5 900 000
4	ТОВ «Сіклум»	Ciklum	4 800 000
5	ТзОВ «ІІТ» «Інтелліас»	Intellias	4 000 000
6	ТОВ «Інфопульс Україна»	Infopulse Ukraine	3 300 000
7	ТОВ «ЛОГІКА ЛТД»	Capgemini Engineering	3 000 000
8	ТОВ «ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА»	Playtika	2 400 000
9	ТОВ «Сігма Софтвеа»	Sigma Software	2 000 000
10	ТОВ «ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ»	Playtech	1 500 000
11	ТОВ «ЕСТАУНД КОММЕРС»	Astound Commerce	1 479 462
12	ТзОВ «Українські інформаційні технології»	UNIT	1 357 958
13	ТОВ «Регіональна Газова Компанія»	RGC	1 350 229
14	ТОВ «НЕТКРЕКЕР»	NetCracker	1 335 634
15	ТОВ «ПЛАРИУМ ЮКРЕЙН»	Plarium Ukraine	1 331 805
16	ТзОВ «СофтСерв Індустрія»	SoftServe Industry	1 288 255
17	ТОВ «ЕПАМ ДІДЖИТАЛ»	EPAM Digital	1 249 569
18	ТОВ «УАПРОМ»	PROM.UA	1 247 244
19	ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЦЕСІНГОВИЙ ЦЕНТР»	UPC	1 154 703
20	ТОВ «СОФТСЕРВ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»	SoftServe Development	1 104 227
21	ТОВ «Стар Україна»	Star Ukraine	1 056 326
22	ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»	Ubisoft Ukraine	959 374
23	ТОВ «ВІЗА УКРАЇНА»	Visa Ukraine	935 568
24	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Metinvest Digital	922 374
25	ТОВ «Перша Студія» Девелопмент»	Wargaming Kyiv	914 837
26	ТОВ «СНЕП УКРАЇНА»	Snap Ukraine	902 072
27	ТОВ «САМСУНГ РНД ІНСТИТУТ УКРАЇНА»	Samsung R&D Institute Ukraine	856 836
28	ТОВ та іноземними інвестиціями «Ай Ес Ді»	ASD Ukraine	817 795
29	ТОВ «НІКС СОЛЮШЕНС ЛТД»	NIX Solutions	739 257
30	Підприємство з 100% іноземною інвестицією «АЙК'ЮВІА РДС Україна»	IQVIA Ukraine	718 807
31	ТОВ «ЛЕВІ9 УКРАЇНА»	Levi9 Ukraine	694 414
32	ТОВ «ІТ Спеціаліст»	IT Specialist LLC	690 654
33	ТОВ «ВЕЛ'ЮТЕК»	Valuetech	639 314
34	ТОВ «ЗШейп Україна»	3Shape Ukraine	574 797
35	ТзОВ «СофтСерв»	SoftServe	552 661
36	ТОВ «ГЕЙМЛОФТ»	GameLoft	549 005
37	ТОВ «СОФТВАРЕ ПРОДАКТ ДЕВЕЛОПМЕНТ»	Software Product Development LLC	542 497
38	ТОВ «ДЖИ ФАЙВ ХОЛДІНГ УКР»	G5 Holding Ukraine	515 464
39	ТОВ «СІМКОРП УКРАЇНА»	SimCorp Ukraine	504 698
40	ТОВ «КОНТРАКТНО-ДОСЛІДНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОФАРМ-УКРАЇНА»	InnoPharm Ukraine	490 172
41	ДП «НАЦІОНАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ»	НАІС	480 594
42	ТОВ «СІТОН ГРУП»	SEETON	471 952
43	ТОВ «ДАТАРОБОТ УКРАЇНА»	Datarobot Ukraine	465 169
44	ТОВ «НАФТОГАЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»	Нафтогаз цифрові технології	443 930
45	ТОВ «ХІТ ГЕЙМЗ КОМПАНІ»	Hit Games Company	415 961
46	ТОВ «ДЕ НОВО»	De Novo Ukraine	396 314
47	ТОВ «1+1 ІНТЕРНЕТ»	1+1 Інтернет	368 492
48	ДП «ІНФОТЕХ»	ІНФОТЕХ	353 624
49	ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	Luxoft Ukraine	353 621
50	ТОВ «СІЕС ІНТЕГРА»	CS LTD	353 604

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

51	ТОВ «ФРАГ ЛЕБ»	Frag Lab	350 290
52	ТОВ «САП Україна»	SAP Ukraine	345 357
53	ТОВ «СОФЕЛА»	Sophela	307 314
54	ТОВ «Він Інтерактив»	Win Interactive	275 735
55	ТОВ «Аквелон Україна»	Aquilon Ukraine	271 160
56	ТОВ «СТАРЛАЙТ ДІДЖИТАЛ»	Starlight Digital	260 572
57	ТОВ «ІТ СМАРТФЛЕКС»	IT SmartFlex	244 105
58	ТОВ «ЛІГА ЗАКОН»	Liga Zakon	232 742
59	ТОВ «ІБМ УКРАЇНА»	IBM Ukraine	232 534
60	ТОВ «ВОРК УКРАЇНА»	Work.ua	206 316
61	ТОВ «СПАН»	SPAN	201 664
62	ТОВ «НП Діджитал»	NP Digital	196 520
63	ТОВ «УКРАЇНСЬКА УНІВЕРСАЛЬНА БІРЖА»	Ukrainian Universal Exchange	194 882
64	ТОВ «ЕКОМЕРС СОЛЮШНЗ»	E-commerce Solutions	189 674
65	АТ «ВІЗІКОМ»	Visicom	176 217
66	ІП «Амадеус Україна»	Amadeus Ukraine	168 726
67	ТОВ «ТАС ЛІНК»	TASLink	166 431
68	ТОВ «УНІТІ-БАРС»	Unity-Bars	156 256
69	ТОВ «Лізард Софт»	Lizard Soft	153 378
70	ТОВ «ХОТЛАЙН»	Hotline	152 291
71	КП «Головний інформаційно-обчислювальний центр»	ГІОЦ	148 840
72	ТОВ «Клінічні дослідження АЙКОН»	ICON Ukraine	134 982
73	ДП «ІНФОРМАЦІЙНІ СУДОВІ СИСТЕМИ»	Інформаційні судові системи	125 164
74	ТОВ «ЗАКУПКИ.ПРОМ.УА»	ProZorro	121 708
75	ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «МЕДИРЕНТ»	Медирент	120 025
76	ТОВ «Інтерпріті Візіон»	Integrity Vision	109 958
77	ТОВ «МОДУС ІКС»	Modus ДТЕК	105 687
78	ТОВ «АВТОР»	Avtor	97 963
79	ПАТ «Національний депозитарій України»	Національний депозитарій України	96 387
80	ДП «ЛІСОГОСПОДАРСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР»	ЛІАЦ	95 672
81	ТОВ «СМАРТ БІЗНЕС»	SMART IT	94 226
82	ТОВ «Маркетплейс Девелопмент»	MarketPlace Development	91 407
83	ТОВ «ТРАНСОФТГРУПА»	TranSoftGroup	83 987
84	ТОВ «КАСТА ГРУП»	Kasta	83 885
85	ТОВ «КЕРНЕЛ ДІДЖИТАЛ»	Kernel Digital	71 051
86	ТОВ «СМАРТВЕБ-КОНСАЛТІНГ»	Smart Web Consulting	70 665
87	ТОВ «Час ІТ»	Chas IT	69 913
88	ДП «СЕТАМ»	SETAM	67 149
89	ТОВ «АМДАРИС УКРАЇНА»	Amdaris Group	66 295
90	ТОВ «ЕСОММ СО»	ECOMM	62 803
91	ТОВ «ІТ КАПІТАЛ»	ITCAPITAL	58 102
92	ТОВ «ДЖУБЛ СНД»	Jooble СНД	57 911
93	ПрАТ «Індастріал Медіа Нетворк»	IPnet	51 993
94	ТОВ «ЕКСПЕРТУС ТЕК»	Експертус	51 548
95	ТОВ «КОМПАНІЯ ПРОФІКС»/«КОМПАНІЯ PROFIX»	ProFIX	50 191
96	ТОВ «ІЗІ СОФТ»	EasySoft	46 804
97	ТОВ МУП «ІНТЕГРОВАНІ БАНКІВСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ»	ІБІС	45 394
98	ТОВ «ПОРТМОНЕ»	Portmone	44 869
99	ДП «Інфоресурс»	ДП Інфоресурс	44 071
100	ДП «ІНФОРМАЦІЙНО-ОБЧИСЛЮВАЛЬНИЙ ЦЕНТР МІНІСТЕРСТВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ»	ДП ІОЦ	43 616

Джерело: [34]

Таблиця 6. ТОП-100 ІТ-компаній України з найбільшим прибутком, за підсумками 2022 р.

Позиція	Юридична особа	Назва	Чистий прибуток у 2022 році, тис. грн	Чистий прибуток у 2021 році, тис. грн	Динаміка
1	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	EPAM Systems	3443159	1198502	187%
2	ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	GlobalLogic Ukraine	1138589	470979	142%
3	ТОВ «Інфопульс Україна»	Infopulse Ukraine	512606	342492	50%
4	ТОВ «ВЕЛЬЮТЕК»	Valuetek	418704	–	–
5	ПрАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЦЕСІНГОВИЙ ЦЕНТР»	UPC	341604	404573	–16%
6	ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС»	Luxoft	292111	152819	91%
7	ТОВ «УАПРОМ»	PROM.UA	225208	56118	301%
8	ТзОВ «ІІТ» «Інтелліас»	Intellias	213626	108828	96%
9	ТОВ «СІЕС ІНТЕГРА»	CS LTD	204106	45402	350%
10	ТОВ «ВІЗА УКРАЇНА»	Visa Ukraine	194857	48748	300%
11	ТОВ «ЛОГІКА ЛТД»	Capgemini Engineering	193913	168551	15%
12	ТОВ «ЕПАМ ДІДЖИТАЛ»	EPAM Digital	168463	–	–
13	ТОВ «ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ»	Playtech	157153	25013	528%
14	ТОВ «ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА»	Playtika	156861	137245	14%
15	ТОВ «ПЛАРИУМ ЮКРЕЙН»	Plarium Ukraine	144080	49739	190%
16	ТОВ «ІБМ УКРАЇНА»	IBM Ukraine	136298	77333	76%
17	ТОВ «Сігма Софтвеа»	Sigma Software	133389	117653	13%
18	ТОВ «ЕСТАУНД КОММЕРС»	Astound Commerce	132385	61328	116%
19	ТОВ «СОФТВАРЕ ПРОДАКТ ДЕВЕЛОПМЕНТ»	Software Product Development LLC	119442	43577	174%
20	ТОВ «Регіональна Газова Компанія»	RGC	116963	92735	26%
21	ТОВ «НЕТКРЕКЕР»	NetCracker	113983	47376	141%
22	ТОВ «СОФТСЕРВ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»	SoftServe Development	105020	59319	77%
23	ТзОВ «Українські інформаційні технології»	UNIT	101645	85066	19%
24	ТзОВ «СофтСерв Індустрія»	SoftServe Industry	99884	65451	53%
25	ТОВ «ЛЕВІ9 УКРАЇНА»	Levi9 Ukraine	97553	42617	129%
26	ТОВ «Сіклум»	Ciklum	96320	65164	48%
27	ТзОВ «СофтСерв»	SoftServe	79519	78950	1%
28	Підприємство з 100% іноземною інвестицією «АЙК'ЮВІА РДС Україна»	IQVIA Ukraine	74147	9364	692%
29	ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»	Ubisoft Ukraine	72830	86911	–16%
30	ТОВ «Перша Студія» Девелопмент»	Wargaming Kyiv	71204	33362	113%
31	ТОВ «ХОТЛАЙН»	Hotline	62927	35184	79%
32	ТОВ «ТАС ЛІНК»	TASLink	60329	35530	70%
33	ТОВ «САМСУНГ РНД ІНСТИТУТ УКРАЇНА»	Samsung R&D Institute Ukraine	57616	–	–
34	ТОВ «СНЕП УКРАЇНА»	Snap Ukraine	49809	47329	5%
35	ТОВ «Стар Україна»	Star Ukraine	48917	37843	29%
36	ДП «НАЦІОНАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ»	HAIC	48018	46855	2%
37	ТОВ та іноземними інвестиціями «Ай Ес Ді»	ASD Ukraine	46542	30566	52%



ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

38	ТОВ «НІКС СОЛЮШЕНС ЛТД»	NIX Solutions	39943	64397	-38%
39	ТОВ «ГЕЙМЛОФТ»	GameLoft	39135	15847	147%
40	ТОВ «3Шейп Україна»	3Shape Ukraine	39056	17786	120%
41	ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	Luxoft Ukraine	38477	15385	150%
42	ТОВ «ДЖИ ФАЙВ ХОЛДІНГ УКР»	G5 Holding Ukraine	36249	20588	76%
43	ТОВ «ЛІГА ЗАКОН»	Liga Zakon	28589	10213	180%
44	ТОВ «НАФТОГАЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»	Нафтогаз цифрові технології	26486	-	-
45	ТОВ «ІТ Спеціаліст»	IT Specialist LLC	25063	16160	55%
46	ТОВ «СІМКОРП УКРАЇНА»	SimCorp Ukraine	23177	17717	31%
47	ТОВ «ІЗІ СОФТ»	EasySoft	21751	4914	343%
48	ТОВ «УНІТІ-БАРС»	Unity-Bars	20570	20706	-1%
49	ТОВ «ДАТАРОБОТ УКРАЇНА»	Datarobot Ukraine	19675	21363	-8%
50	ТОВ «ХІТ ГЕЙМЗ КОМПАНІ»	Hit Games Company	17192	20868	-18%
51	ТОВ «ІТ КАПІТАЛ»	ITCAPITAL	15019	332	4424%
52	ТОВ «ДЕ НОВО»	De Novo Ukraine	14972	76488	-80%
53	Іноземне Підприємство «Амадеус Україна»	Amadeus Ukraine	14911	24381	-39%
54	ТОВ «Він Інтерактив»	Win Interactive	14412	13665	5%
55	ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО <МЕДИ-РЕНТ>»	Медирент	14010	17927	-22%
56	ТОВ «КОНТРАКТНО-ДОСЛІДНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОФАРМ-УКРАЇНА»	InnoPharm Ukraine	13924	11868	17%
57	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Metinvest Digital	13671	2544	437%
58	ПАТ «Національний депозитарій України»	Національний депозитарій України	12790	15921	-20%
59	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВІЗІКОМ»	Visicom	12498	5420	131%
60	ТОВ «Аквелон Україна»	Aquilon Ukraine	12354	8980	38%
61	ДП «ІНФОТЕХ»	ІНФОТЕХ	7534	11374	-34%
62	ТОВ «Інтегріті Візіон»	Integrity Vision	7494	1655	353%
63	ТОВ «Час ІТ»	Chas IT	7381	6500	14%
64	ТОВ «АВТОР»	Avtor	7104	17635	-60%
65	ТОВ «УКРАЇНСЬКА УНІВЕРСАЛЬНА БІРЖА»	Ukrainian Universal Exchange	6943	6602	5%
66	ТОВ «ЕКОМЕРС СОЛЮШНЗ»	E-commerce Solutions	6731	4660	44%
67	ТОВ «ЗАКУПКИ.ПРОМ.УА»	ProZorro	6516	57452	-89%
68	ТОВ «Клінічні дослідження АЙКОН»	ICON Ukraine	6271	3370	86%
69	ТОВ «ЕПАМ РІШЕННЯ»	EPAM Solutions	6206	4032	54%
70	ДП «СЕТАМ»	SETAM	5714	22973	-75%
71	ТОВ «РІФЕЙС УКРАЇНА»	Reface Ukraine	5439	-	-
72	ТОВ «НП Діджитал»	NP Digital	5213	203	2468%
73	МАЛЕ УПРОВАДЖУВАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ІНТЕГРОВАНІ БАНКІВСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ» ТОВ	ІБІС	4617	20919	-78%
74	ТОВ «ХІТЗОН ГЕЙМС ЮКРЕЙН»	GameHitZone	4524	-	-

75	ДП «ЛІСОГОСПОДАРСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР»	ЛІАЦ	4362	7984	-45%
76	ТОВ «ІТ СМАРТФЛЕКС»	IT SmartFlex	4297	1628	164%
77	ТОВ «МАСТ ПЕЙ»	MustPay	4286	2820	52%
78	ДП «ІНФОРМАЦІЙНІ СУДОВІ СИСТЕМИ»	Інформаційні судові системи	4268	5347	-20%
79	ТОВ «Маркетплейс Девелопмент»	MarketPlace Development	3901	-	-
80	ТОВ «КОВАЛЬСЬКА ДІДЖИТАЛ»	KOVALSKA DIGITAL	3839	-	-
81	ТОВ «ВІГ СЕРВІСІЗ УКРАЇНА»	СК Княжа Services	3779	-	-
82	ТОВ «ТРАНСОФТГРУПА»	TranSoftGroup	3596	3353	7%
83	ТОВ «ТВІНФІЛД Ю-ЕЙ»	TWINFIELD UA	3389	1891	79%
84	ТОВ «СМАРТВЕБ-КОНСАЛТІНГ»	Smart Web Consulting	2534	3501	-28%
85	ТОВ «СОФТПРО – ГЛОБАЛ»	SoftPro Global	2000	733	173%
86	ТОВ «АМДАРІС УКРАЇНА»	Amdaris Group	1707	503	239%
87	ТОВ «АВРОРА ТЕХНОЛОДЖІЗ»	Aurora Technologies	1628	2965	-45%
88	ДП «Інфоресурс»	ДП Інфоресурс	1576	874	80%
89	ТОВ «Лізард Софт»	Lizard Soft	1450	6941	-79%
90	ДП «ІНФОРМАЦІЙНО-ОБЧИСЛЮВАЛЬНИЙ ЦЕНТР МІНІСТЕРСТВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ»	ДП ІОЦ	1119	905	24%
91	ТОВ «КОМПАНІЯ ПРОФІКС»/»КОМПАНІЯ PROFIX»	ProFIX	910	463	97%
92	КП «Головний інформаційно-обчислювальний центр»	ГІОЦ	744	5826	-87%
93	ТОВ «СМАРТ БІЗНЕС»	SMART IT	690	1253	-45%
94	ДП «Інформаційний центр персоналізованого обліку Пенсійного фонду України»	ДП ІЦПОПФУ	621	501	24%
95	ТОВ «КЕРНЕЛ ДІДЖИТАЛ»	Kernel Digital	572	-	-
96	КП «ЦЕНТР УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ»	КП ЦУІТ	349	551	-37%
97	ТОВ «Фінсофт»	Finsoft	288	223	29%
98	ТОВ «ФРАГ ЛЕБ»	Frag Lab	205	12053	-98%
99	ТОВ «ПОРТМОНЕ»	Portmone	195	429	-55%
100	ПрАТ «ФІНПОРТ ТЕХНОЛОДЖІС ІНК.»	Finport Technologies Inc	175	63	178%

Джерело: [35]

більш актуальні дані за 2023 рік, що стосувалися п'ятдесяти найбільших за кількістю персоналу компаній.

У нинішніх умовах клієнти вже не так активно розміщують в Україні нові проекти через безпекові ризики. Подекуди ще триває релокація та легалізація фахівців за кордоном. Саме ці фактори спричинили зменшення кількості фахівців у топ-50 на 6,1 тис. осіб за півроку. Деяко кра-

ще нині почувуються продуктивні компанії: вісім із них зберегли позитивну динаміку приросту. І саме на продуктивні компанії припала половина усіх наймів за півроку в ТОП-50. Наведено 50 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2023 року (таблиця 7). Врахувано айтівців, які перебувають в Україні, і тих, які виїхали за кордон, але сплачують податки в Україні [36].

Таблиця 7. Топ-50 ІТ-компаній України, липень 2023 р.

Місце	Компанія	Спеціалісти в Україні
1	EPAM	10230-1 145
2	SoftServe	8326-1 124
3	GlobalLogic	6560-375
4	Evoplay	4011-200
5	Luxoft	3700-100
6	Ajax Systems	2899+119
7	Ciklum	2650-152
8	Intellias	2560-143
9	DataArt	2500-250
10	ZONE3000	2375+32
11	Genesis	2278+172
12	NIX	2000-500
13	Sigma Software	1890-10
14	Infopulse	1876-209
15	N-iX	1831-52
16	ELEKS	1682-98
17	Playrix	1271-2
18	Avenga	1254-54
19	Capgemini Engineering	1225-315
20	Grid Dynamics Group	1200-374
21	Netcracker	1100-100
22	AUTODOC	1043-24
23	EVO	989+66
24	ALLSTARSIT	974+31
25	Room 8 Group	967-90
26	Temabit Fozzy Group	945-45
27	SQUAD	941-157
28	Intecracy Group	891+98
29	GeeksForLess Inc.	860
30	Metinvest Digital	853+64
31	Netpeak Group	835+216
32	Plarium	826-77
33	Onseo	814-15
34	Astound Commerce	800-80
35	Playtech	781+20
36	Ubisoft	780-47
37	Trinetix	780+4
38	TECHIIA Holding	769+12
39	GR8 Tech	750-808
40	MEGOGO	729+30
41	Playtika	700-150
42	airSlate	679-61
43	Innovecs	665-140
44	Svitla Systems	658-38
45	ISD	650-50
46	Boosta	644+41
47	Viseven	638+33
48	Creatio	633+2
49	Gameloft	625-16
50	AMC Bridge	617-151

Джерело: [36]

**Висновки**

За результатами дослідження розроблено зведену таблицю найбільш розповсюджених класифікацій ІКТ-компаній. Розроблено перелік проблем наявних в Україні класифікацій компаній ІКТ-ринку. Запропоновано деталізацію сегмента компаній, які надають ІТ-послуги (перераховано типи компаній). Подано характеристику конкурентного середовища на ІТ-ринку України з урахуванням SWOT-аналізу. Наведено рейтинги з позиціями компаній-лідерів ІТ-ринку України (відповідно до показників виручки, прибутку, кількості персоналу).

Перспективи подальших досліджень пов'язані з подальшим уточненням рейтингу лідерів ІТ-ринку, а також з емпіричними дослідженнями компаній, що працюють на ринку ІТ-послуг України.

**Список використаних джерел**

- 451 Research. [Електронний ресурс] / 451 Research. URL: <https://451research.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Canalys. [Електронний ресурс] / Canalys. URL: <https://canalys.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Dashboard of tech ecosystem of Ukraine. [Електронний ресурс] / Ukrainian Tech Ecosystem Overview. URL: <https://uatechecosystem.com/dashboard> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Do IT like Ukraine. [Електронний ресурс] / Асоціація «IT Ukraine». URL: [https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022\\_EN.pdf](https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf) (Дата публікації: 12.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).
- Euromonitor International. [Електронний ресурс] / Euromonitor International. URL: <https://www.euromonitor.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Forrester Research. [Електронний ресурс] / Forrester Research. URL: <https://www.forrester.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Frost & Sullivan. [Електронний ресурс] / Frost & Sullivan. URL: <https://www.frost.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 2.4% in 2023. [Електронний ресурс] / Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-01-18-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-2-percent-in-2023> (Дата публікації: 18.01.2023. – Дата звернення: 16.08.2023).
- IDC. [Електронний ресурс] / IDC. URL: <https://www.idc.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Information and communication technologies (ICT). [Електронний ресурс] / UNESCO: Institute for Statistics. URL: <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/information-and-communication-technologies-ict> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Juniper Research. [Електронний ресурс] / Juniper Research. URL: <https://www.juniperresearch.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Parks Associates. [Електронний ресурс] / Parks Associates. URL: <https://www.parksassociates.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Pine II B.J., Gilmore J.H. Welcome to the Experience Economy. From the Magazine (July–August 1998). [Електронний ресурс] / Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Synergy Research Group. [Електронний ресурс] / Synergy Research Group. URL: <https://www.srgresearch.com> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Tech Ecosystem Guide to Ukraine. [Електронний ресурс] / Unit.city. URL: [https://data.unit.city/tech-guide/Tech\\_Ecosystem\\_Guide\\_To\\_Ukraine\\_En-1.1.pdf](https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf) (Дата публікації: 2019. – Дата звернення: 16.08.2023).
- Валовий внутрішній продукт у 2010–2018 рр. За ред. Мазярчука В. К.: Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України, 2018. 28 с.
- Вікулова А. О. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні [Електронний ресурс] / А. О. Вікулова, В. В. Савчук // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 51. – С. 27–32.
- Войтко С.В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій: структура та аналіз / С.В. Войтко, Т.В. Сакалош // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007 – №594 – С.384 – 392.
- Вплив війни на розвиток ІТ-індустрії України. [Електронний ресурс] / Lviv IT Cluster. URL : <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research> (Дата звернення: 16.08.2023).
- Голідьбіна А. В. Особливості сучасного ринку іт-послуг та специфіка просування на ньому / А. В. Голідьбіна, Н. В. Язвінська // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2017. – № 14. – С. 291–298.
- Дія Сіті – унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. [Електронний ресурс] / Головне управління ДПС у Рівненській області. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/648470.html> (Дата публікації: 19.01.2023. – Дата звернення: 16.08.2023).
- Експорт ІТ-послуг в Україні зріс за рік. Але менше проти попереднього місяця. [Електронний ресурс] / ЛІГАБізнесІнформ. URL: <https://tech.liga>

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

net/ua/technology/novosti/eksport-it-uslug-v-ukrainu-vyros-za-god-no-menshe-chem-mesyats-pazad (Дата публікації: 01.09.2023. – Дата звернення: 01.09.2023).

23. Експорт українського ІТ за 2019 рік зріс на 30%. [Електронний ресурс] / Асоціація «ІТ Ukraine». URL: <https://itukraine.org.ua/eksport-ukrayinskogo-it-za-2019-rik-zris-na-30> (Дата публікації: 25.02.2020. – Дата звернення: 16.08.2023).

24. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 № 74/98-ВР (із змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення: 16.08.2023).

25. Коновалова Х. Українське ІТ у цифрах: скільки заробили, скільки принесли у бюджет, завдяки чому зростали ІТ-компанії. [Електронний ресурс] / Speka. URL: <https://speka.media/ukrayinske-it-u-cifrax-skilki-zarobili-skilki-prinesli-u-byudzet-zavdyaki-comu-zrostali-it-kompaniyi-93jy2v> (Дата публікації : 31.01.2023. – Дата звернення: 16.08.2023).

26. Лащук. Є. Законопроект про розвиток креативних індустрій: читаємо поміж строк. [Електронний ресурс] / Асоціація «ІТ Ukraine». URL: <https://itukraine.org.ua/zakonoprojekt-pro-rozvitok-kreativnih-industrij-chitayemo-pomizh-strok> (Дата публікації: 06.03.2019. – Дата звернення: 16.08.2023).

27. Портрет ІТ-спеціаліста, 2019. Інфографіка. [Електронний ресурс] / DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019> (Дата публікації: 11.06.2019. – Дата звернення: 16.08.2023).

28. Розвиток української ІТ індустрії. Аналітичний звіт. [Електронний ресурс] / Асоціація «ІТ Ukraine». URL: [https://issuu.com/itukraine/docs/ukrainian\\_it\\_industry\\_report\\_ukr](https://issuu.com/itukraine/docs/ukrainian_it_industry_report_ukr) (Дата публікації: 2018. – Дата звернення: 16.08.2023).

29. Розширено види діяльності «Дія. Сіті» для ІТ-компаній. [Електронний ресурс] / Головне управління ДПС в Івано-Франківській області. URL: <https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/580677.html> (Дата публікації: 25.04.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).

30. Розширено види діяльності «Дія. Сіті» для ІТ-компаній: рішення Уряду. [Електронний ресурс] / Інформаційне агентство «ЛІГА:ЗАКОН». URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/210784\\_rozshireno-vidi-dyalnost-dya-st-dlya-t-kompany-rshennya-uryadu](https://jurliga.ligazakon.net/news/210784_rozshireno-vidi-dyalnost-dya-st-dlya-t-kompany-rshennya-uryadu) (Дата публікації: 25.04.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).

31. Скільки ІТ-компаній працює в Україні. [Електронний ресурс] / Український спектрт. URL: <https://uaspectr.com/2022/01/13/skilky-it-kompanij-pratsyuje-v-ukrayini> (Дата публікації: 13.01.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).

32. Солкарян Л. Види ІТ-компаній та переваги роботи в них. [Електронний ресурс] / Комп'ютерна школа Hillel. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/types-of-it-companies-and-their-advantages> (Дата публікації: 14.07.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).

33. Сфера ІТ-послуг в Україні зросла на 13%. [Електронний ресурс] / Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3607549-sfera-itposlug-v-ukraini-zrosla-na-13.html> (Дата публікації: 04.11.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).

34. Тартачний О., Присяжнюк Н. 100 найбільших компаній в ІТ України. [Електронний ресурс] / Speka. URL: <https://speka.media/xto-potrapiv-u-top-100-it-kompanii-ukrayini-za-obsyagom-doxodu-9qnk29> (Дата публікації : 12.04.2023. – Дата звернення: 16.08.2023).

35. Тартачний О., Присяжнюк Н. 100 найприбутковіших ІТ-компаній України. [Електронний ресурс] / Speka. URL: <https://speka.media/100-naipributkovisix-it-kompanii-ukrayini-98grkr> (Дата публікації : 17.04.2023. – Дата звернення: 16.08.2023).

36. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за пів року, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. [Електронний ресурс] / DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=jobs> (Дата публікації: 14.08.2023. – Дата звернення: 16.08.2023).

37. Чижов В.А. Проблеми та перспективи управління ІТ-компаніями в умовах соціально-економічної кризи України / В.А.Чижов // Економіка та держава. – 2016. – № 9. – С. 68–71.

38. Які види діяльності можуть бути у резидента Дія Сіті? [Електронний ресурс] / Головне управління ДПС у Львівській області. URL: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/609285.html> (Дата публікації: 25.08.2022. – Дата звернення: 16.08.2023).

### References

1. 451 Research. [Elektronnyi resurs] / 451 Research. URL: <https://451research.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).

2. Canalys. [Elektronnyi resurs] / Canalys. URL: <https://canalys.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).

3. Dashboard of tech ecosystem of Ukraine. [Elektronnyi resurs] / Ukrainian Tech Ecosystem Overview. URL: <https://uatechecosystem.com/dashboard> (Data zvernennia: 16.08.2023).



4. Do IT like Ukraine. [Elektronnyi resurs] / Asotsiatsiia «IT Ukraine». URL: [https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022\\_EN.pdf](https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf) (Data publikatsii: 12.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).
5. Euromonitor International. [Elektronnyi resurs] / Euromonitor International. URL: <https://www.euromonitor.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
6. Forrester Research. [Elektronnyi resurs] / Forrester Research. URL: <https://www.forrester.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
7. Frost & Sullivan. [Elektronnyi resurs] / Frost & Sullivan. URL: <https://www.frost.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
8. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 2.4% in 2023. [Elektronnyi resurs] / Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-01-18-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-2-percent-in-2023> (Data publikatsii: 18.01.2023. – Data zvernennia: 16.08.2023).
9. IDC. [Elektronnyi resurs] / IDC. URL: <https://www.idc.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
10. Information and communication technologies (ICT). [Elektronnyi resurs] / UNESCO: Institute for Statistics. URL: <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/information-and-communication-technologies-ict> (Data zvernennia: 16.08.2023).
11. Juniper Research. [Elektronnyi resurs] / Juniper Research. URL: <https://www.juniperresearch.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
12. Parks Associates. [Elektronnyi resurs] / Parks Associates. URL: <https://www.parksassociates.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
13. Pine II B.J., Gilmore J.H. Welcome to the Experience Economy. From the Magazine (July–August 1998). [Elektronnyi resurs] / Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (Data zvernennia: 16.08.2023).
14. Synergy Research Group. [Elektronnyi resurs] / Synergy Research Group. URL: <https://www.sr-gresearch.com> (Data zvernennia: 16.08.2023).
15. Tech Ecosystem Guide to Ukraine. [Elektronnyi resurs] / Unit.city. URL: [https://data.unit.city/tech-guide/Tech\\_Ecosystem\\_Guide\\_To\\_Ukraine\\_En-1.1.pdf](https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf) (Data publikatsii: 2019. – Data zvernennia: 16.08.2023).
16. Valovy vnurishnii produkt u 2010–2018 rr. Za red. Maziarchuka V. K.: Ofis z finansovoho ta ekonomichnoho analizu u Verkhovnii Radi Ukrainy, 2018. 28 s.
17. Vikulova A. O. Perspektyvy rozvytku rynku IT–posluzh v Ukraini [Elektronnyi resurs] / A. O. Vikulova, V. V. Savchuk // Prychornomorski ekonomichni studii. – 2020. – Vyp. 51. – S. 27–32.
18. Voitko S.V. Rynok informatsiino–komunikatsiinykh tekhnolohii: struktura ta analiz / S.V. Voitko, T.V. Sakalosh // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». – 2007– №594 – S.384 – 392.
19. Vplyv viiny na rozvytok IT–industrii Ukrainy. [Elektronnyi resurs] / Lviv IT Cluster. URL : <https://it-cluster.lviv.ua/projects/it-research> (Data zvernennia: 16.08.2023).
20. Holydbina A. V. Osoblyvosti suchasnoho rynku it–posluzh ta spetsyfika prosuvannia na nomu / A. V. Holydbina, N. V. Yazvinska // Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». – 2017. – № 14. – S. 291–298.
21. Diia Siti – unikalnyi pravovy ta podatkovyi prostir dlia IT–kompanii v Ukraini. [Elektronnyi resurs] / Holovne upravlinnia DPS u Rivnenskiy oblasti. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/648470.html> (Data publikatsii: 19.01.2023. – Data zvernennia: 16.08.2023).
22. Eksport IT–posluzh v Ukraini zris za rik. Ale menshe proty poperednoho misiatsia. [Elektronnyi resurs] / LIHABiznesInform. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/eksport-it-uslug-v-ukrainu-vyros-za-god-no-menshe-chem-mesyats-nazad> (Data publikatsii: 01.09.2023. – Data zvernennia: 01.09.2023).
23. Eksport ukraïnskoho IT za 2019 rik zris na 30%. [Elektronnyi resurs] / Asotsiatsiia «IT Ukraine». URL: <https://itukraine.org.ua/eksport-ukrayinsko-go-it-za-2019-rik-zris-na-30> (Data publikatsii: 25.02.2020. – Data zvernennia: 16.08.2023).
24. Zakon Ukrainy «Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii» vid 04.02.1998 № 74/98–VR (iz zminamy ta dopovnenniamy). [Elektronnyi resurs] / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (Data zvernennia: 16.08.2023).
25. Konovalova Kh. Ukraïnske IT u tsyfrakh: skilky zarobyly, skilky prynesly u biudzhet, zavdiaky chomu zrostaly IT–kompanii. [Elektronnyi resurs] / Speka. URL: <https://speka.media/ukrayinske-it-u-cifrax-skilki-zarobili-skilki-prinesli-u-byudzhet-zavdyaki-comu-zrostali-it-kompaniyi-93jy2v> (Data publikatsii : 31.01.2023. – Data zvernennia: 16.08.2023).
26. Lashchuk. Ye. Zakonoproekt pro rozvytok kreatyvnykh industrii: chytaiemo pomizh strok. [Elektronnyi resurs] / Asotsiatsiia «IT Ukraine». URL: [68 Формування ринкових відносин в Україні №9 \(268\)/2023](https://itukraine.org.ua/zakonoproekt-pro-rozvitok-kreativnih-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

industrij-chitayemo-pomizh-strok (Data publikatsii: 06.03.2019. – Data zvernennia: 16.08.2023).

27. Portret IT-spetsialista, 2019. Infohrafika. [Elektronnyi resurs] / DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019> (Data publikatsii: 11.06.2019. – Data zvernennia: 16.08.2023).

28. Rozvytok ukrainskoi IT industrii. Analitychnyi zvit. [Elektronnyi resurs] / Asotsiatsiia «IT Ukraine». URL: [https://issuu.com/itukraine/docs/ukainian\\_it\\_industry\\_report\\_ukr](https://issuu.com/itukraine/docs/ukainian_it_industry_report_ukr) (Data publikatsii: 2018. – Data zvernennia: 16.08.2023).

29. Rozshyreno vydy diialnosti «Diia. Siti» dlia IT-kompanii. [Elektronnyi resurs] / Holovne upravlinnia DPS v Ivano-Frankivskii oblasti. URL: <https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/580677.html> (Data publikatsii: 25.04.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).

30. Rozshyreno vydy diialnosti «Diia. Siti» dlia IT-kompanii: rishennia Uriadu. [Elektronnyi resurs] / Informatsiine ahentstvo «LIHA:ZAKON». URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/210784\\_rozshyreno-vidi-dyalnost-dyast-dlya-t-kompany-rshennya-uryadu](https://jurliga.ligazakon.net/news/210784_rozshyreno-vidi-dyalnost-dyast-dlya-t-kompany-rshennya-uryadu) (Data publikatsii: 25.04.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).

31. Skilky IT-kompanii pratsiuie v Ukraini. [Elektronnyi resurs] / Ukrainskyi spektr. URL: <https://uaspectr.com/2022/01/13/skilky-it-kompanij-pratsyuye-v-ukrayini> (Data publikatsii: 13.01.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).

32. Solkarian L. Vydy IT-kompanii ta perevahy roboty v nykh. [Elektronnyi resurs] / Kompiuterna shkola Hillel. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/types-of-it-companies-and-their-advantages> (Data publikatsii: 14.07.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).

33. Sfera IT-posluzh v Ukraini zrosla na 13%. [Elektronnyi resurs] / Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3607549-sfera-itposluzh-v-ukraini-zrosla-na-13.html> (Data publikatsii: 04.11.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).

34. Tartachnyi O., Prysiazhniuk N. 100 naibilshykh kompanii v IT Ukrainy. [Elektronnyi resurs] / Speka. URL:

<https://speka.media/xto-potrapiv-u-top-100-it-kompanii-ukrayini-za-obsyagom-doxodu-9qnk29> (Data publikatsii : 12.04.2023. – Data zvernennia: 16.08.2023).

35. Tartachnyi O., Prysiazhniuk N. 100 naipributkovishykh IT-kompanii Ukrainy. [Elektronnyi resurs] / Speka. URL: <https://speka.media/100-naipributkovishykh-it-kompanii-ukrayini-98grkp> (Data publikatsii : 17.04.2023. – Data zvernennia: 16.08.2023).

36. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, lito 2023: minus 6 tysiach fakhivtsiv za piv roku, servisni kompanii maiut menshe kliientiv, produktovi naimaiut aktyvnishe. [Elektronnyi resurs] / DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=jobs> (Data publikatsii: 14.08.2023. – Data zvernennia: 16.08.2023).

37. Chyzhov V.A. Problemy ta perspektyvy upravlinnia IT-kompaniiamy v umovakh sotsialno-ekonomichnoi kryzy Ukrainy / V.A.Chyzhov // Ekonomika ta derzhava. – 2016. – № 9. – S. 68–71.

38. Yaki vydy diialnosti mozhut buty u rezydenta Diia Siti? [Elektronnyi resurs] / Holovne upravlinnia DPS u Lvivskii oblasti. URL: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/609285.html> (Data publikatsii: 25.08.2022. – Data zvernennia: 16.08.2023).

#### **Дані про автора**

**Марциновський Володимир Валерійович,**

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

e-mail: v.martsynovskiy@gmail.com

#### **Data about the author**

**Volodymyr Martsynovskiy,**

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

e-mail: v.martsynovskiy@gmail.com

## Активізація інвестиційної діяльності як цільовий орієнтир державної фінансової політики

**Предмет дослідження** – активізація інвестиційної діяльності як цільовий орієнтир державної фінансової політики.

**Метою статті** є осмислення сутності та уточнення семантики активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнтиру державної фінансової політики.

**Методологія роботи** – системний метод пізнання, діалектичні положення теорії фінансової науки. Використані такі спеціальні методи: теоретичного узагальнення – при вивченні понять «інвестиція», «інвестиційна діяльність», «активізація інвестиційної діяльності»; методи групування та систематизації.

**Результати роботи** – в рамках застосування процесно–цільового підходу запропоновано ідентифікаційні відмінності між інвестиційним процесом та інвестиційною діяльністю. Визначено, що трьом базовим поняттям («інвестиції», «інвестиційна діяльність», «активізація»), які формують морфологічну основу терміну «активізація інвестиційної діяльності» притаманний процесно–цільовий підхід. В межах роботи розкрито сутність активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнтиру державної фінансової політики.

**Висновки.** Дослідження понятійно–термінологічного апарату тезаурусу, яким характеризується сутнісно–змістовне наповнення активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнтиру державної фінансової політики, дозволило уточнити семантику поняття «активізація інвестиційної діяльності», під яким запропоновано розуміти різкі позитивні зміни в інтенсивності інвестиційної діяльності, що у кінцевому результаті проявляються через збільшення обсягів інвестицій, які підпорядковані досягненню цілей макроекономічної політики держави.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний процес, державна фінансова політика, активізація інвестиційної діяльності.

VILCHINSKYI O. M.

## Intensification of investment activity as a target of state financial policy

**The subject of research** is intensification of investment activity as a target of the state financial policy.

**The purpose of the article** is understanding the essence and clarifying the semantics of intensification investment activity as a target of state financial policy.

**The methodology of the work** is systematic method of cognition, dialectical provisions of the theory of financial science. The following special methods were used: theoretical generalization – in the study of the concepts of «investment», «investment activity», «intensification of investment activity»; methods of grouping and systematization.

**The results of the work** – within the framework of the process–target approach, the identification differences between the investment process and investment activity are proposed. It is determined that the three basic concepts («investment», «investment activity», «intensification»), which form the morphological basis of the term «intensification of investment activity», are inherent in the process–target approach. The article reveals the essence of activation of investment activity as a target of the State financial policy.

**Conclusions.** The study of the conceptual and terminological apparatus of the thesaurus, which characterizes the essential content of the intensification of investment activity as a target of the State financial policy, allowed to clarify the semantics of the concept of «intensification of investment activity», which is proposed to mean sharp positive changes in the intensity of investment activity, which ultimately manifest themselves through an increase in the volume of investments, which are

*subordinated to the achievement of the goals of the State's macroeconomic policy.*

**Key words:** *investments, investment activity, investment process, state financial policy, intensification of investment activity.*

**Постановка проблеми.** Проблематика активізації інвестиційної діяльності є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку України. Тому, вважаємо за необхідне проаналізувати різні підходи до визначення поняття інвестиція, інвестиційна діяльність та активізація інвестиційної діяльності. На особливу увагу заслуговує сутність активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнту державної фінансової політики.

В сучасних умовах, активізація інвестиційної діяльності має стати ключовим фактором для забезпечення післявоєнного відродження економіки країни. У цьому випадку принципово важливим стає питання ефективного використання державної фінансової політики в напрямку активізації інвестиційної діяльності для забезпечення «реновації» економіки України.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Наукове дослідження проблематики інвестицій, інвестиційної діяльності досліджували у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них варто відзначити: Дж. В. Бейлі, Дж. Г. Александер, Л. Дж. Гітман, Дж. Кейнс, М.І. Бондар, Ю.М. Коваленко, В.В. Корнєєв, М.І. Крупка, Л.І. Нейкова, Т.В. Майорова, А.А. Пересада, В.Г. Федоренко, І.О. Бланк, А.С. Музиченко та багато інших. Результати їх наукових досліджень позитивно вплинули на розвиток теоретичних та практичних аспектів інвестування. Водночас, деформації інфраструктурного, економічного та інформаційного середовища, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну, обумовлюють необхідність активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнту державної фінансової політики в Україні.

**Метою статті** є осмислення сутності та уточнення семантики активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнту державної фінансової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Процес наукового вивчення будь якого явища має ґрунтуватися на усвідомленому та визначеному понятійно-категорійному апараті. В межах нашого дослідження до таких категорій можна віднести: «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «активізація інвестиційної діяльності.» Нижче, спробуємо розглянути їх етимологію детально.

Еволюційно термін «інвестиції» походить від латинського слова «invest» – «одягати», «вкласти», а якщо з англійської «investment» – капітальні вкладення або інвестиції [1, с.111]. За часів феодалізму процес призначення феодалом свого васала для управління майном називали «інвеститурою». Крім того, інвеститурою називали призначення церквою настоятеля приходу, який отримував землі з їх мешканцями, а також мав право виконувати судочинство над ними. При цьому інвеститура давала можливість інвестору приєднувати нові території та керувати ними [2, с.12].

В науковому середовищі вважається, що інвестування, як самостійна наука сформувалась у першій половині 50-х років ХХ століття, коли М. Марковіц у своїх працях сформулював основи сучасної теорії інвестиційного портфеля та запропонував відповідний науковий інструментарій [3].

З тих часів багато вчених досліджували сутність інвестицій, і на сьогоднішній день у науковому обігу існує значна кількість змістовно різних визначень терміну «інвестиції».

Детальний їх аналіз підходів вчених щодо трактування сутності інвестицій у контексті мети нашого дослідження дозволив виявити наявність двох ключових семантичних характеристик інвестицій: процесу та цілі, через які вони ідентифікуються.

Відтак, процес як семантична характеристика інвестицій, проявляється у визначенні вчених через наступні формулювання:

«Інвестиції – це процес, у ході якого здійснюється перетворення ресурсів у витрати ...» (Антонов А.В. [4, с. 25]);

«Інвестиції – це вкладення...» (Білик М.Д. [5, с. 72], Бланк І.А. [6, с. 10], Василик О.Д. [7, с. 386], Коваленко Ю.М., Мискіна О.О. [8, с. 77], Крупка Я.Д. [9, с. 7], Музиченко А.С. [10, с. 16], Пересада А.А. [11, с. 11], Растяпін А.В. [12, с. 111], Череп А.В. [13, с. 10]);

«Інвестиції – це грошові, майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються...» (Бондар М.І. [14, с.23]);

«Інвестиції – це придбання...» (Затонацька Т.Г. [15, с. 15], Мертенс А.В. [16, с. 4]);



«Інвестиції – це авансування грошових, майнових та інтелектуальних цінностей ...» (Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. [17, с. 130]).

У свою чергу, цільова спрямованість як семантична характеристика інвестицій ідентифікується науковцями з використанням наступних формулювань:

«...одержання прибутку (ефекту)» (Антонов А.В. [4, с. 25]);

«...забезпечення зростання капіталу в майбутньому» (Білик М.Д. [5, с. 72], Бланк І.А. [6, с. 10], Пересада А.А. [11, с. 11], Растяпін А.В. [12, с. 111]);

«...створення або поповнення капіталу для досягнення загальної мети створення підприємства, реалізації інвестиційного проекту» (Бондар М.І. [14, с.23]);

«... утворення нових і модернізації діючих підприємств, освоєння новітніх технологій і нової техніки, збільшення виробництва й одержання прибутку» (Василик О.Д. [7, с. 386]);

«... отримання майбутніх вигід» (Затонацька Т.Г. [15, с. 15], Мертенс А.В. [16, с. 4]);

«... отримання прибутку (доходу) і / або зростання вартості капіталу» (Коваленко Ю.М., Мискіна О.О. [8, с. 77]);

«... поповнення капіталу» (Крупка Я.Д. [9, с. 7]);

«... більш ефективного споживання в майбутньому» (Музиченко А.С. [10, с. 16]);

«... отримання прибутку (доходу)» (Череп А.В. [13, с. 10]).

З наведених формулювань видно, що науковці по різному підходять до трактування сутності інвестицій, але при цьому майже всі вони використовують процес та ціль як семантичні характеристики інвестицій. З цього приводу Коваленко Ю.М. та Біловус Т.В. зазначають: «базисні морфології поняття «інвестиції» дають змогу зробити висновок про те, що в їх основі дійсно лежить процес, який одні автори чітко виокремлюють у своїх визначеннях, а інші, упускаючи саме слово «процес», акцентують увагу на конкретизації, що це за процес (здійснення витрат, вкладання, використання, спосіб розміщення тощо). При цьому у трактуваннях цього поняття диференціюється підходи до виокремлення (не виокремлення), узагальнення (деталізації) ... об'єктів здійснення означеного процесу та його мети» [18, с. 27].

Більш того, визначення інвестицій, яке використовується у вітчизняному законодавстві також базується на врахуванні процесного та ці-

льового підходів. Так, згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» під інвестиціями розуміються «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [19].

У межах мети нашого дослідження не передбачається уточнення терміну «інвестиції», то ж для подальшого наукового пошуку зупинимось на висновку, що розкривати семантику терміну «активізація інвестиційної діяльності» потрібно на основі процесно–цільового підходу (що виходить із семантичних особливостей терміну «інвестиції»).

Наступним поняттям, що є морфологічним елементом терміну «активізація інвестиційної діяльності», є «інвестиційна діяльність».

Згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» під інвестиційною діяльністю розуміється «сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій» [19]. Підходи ж вчених до трактування сутності інвестиційної діяльності дещо різняться від наявного у законодавстві визначення. Проте, переважна більшість науковців ідентифікацію інвестиційної діяльності здійснює через такі семантичні характеристики як «процес» та «ціль».

Більш того, з приводу трактувань терміну «інвестиційна діяльність», в яких автори оминають увагою її цільову спрямованість, Коваленко Ю.М. та Біловус Т.В. зазначають, що «визначення сутності інвестиційної діяльності має обов'язково містити такий дефініційний елемент, як кінцева мета здійснення цього виду діяльності» [18, с. 32]. Ми повністю погоджуємося з таким висновком науковців.

Що ж стосується застосування процесного підходу до розкриття семантики інвестиційної діяльності, то у даному контексті виникає досить актуальна наукова дискусія щодо тотожності та відмінності термінів «інвестиційна діяльність» та «інвестиційний процес».

Точку зору щодо тотожності означених понять підтримує А. Пересада [11]. Аналізуючи відмінності між термінами «діяльність» та «процес» Коваленко Ю.М. та Біловус Т.В. формулюють наступне узагальнення: «тотожність понять «інвестиційна діяльність» та «інвестиційний процес» не є беззаперечною. Лише можемо погодитися, що інвестиційну діяльність і інвестиційний процес потрібно розглядати як дві сторони одного цілого,



які мають певні особливості прояву та взаємозв'язку. Такі особливості прояву і взаємозв'язку диференціюються залежно від ієрархічних рівнів економіки, в межах яких здійснюється інвестування» [18, с. 33].

Саме критерій «рівень економіки» (макроекономічний та мікроекономічний) лежить в основі відокремлення термінів «інвестиційна діяльність» та «інвестиційний процес». Такий підхід у своїх наукових напрацюваннях обґрунтовують Коваленко Ю.М., Біловус Т.В. [18, с. 34], Вірт М. Я., Гончарук І. В., Куцик В. І., Куцик П. О. [20, с. 12], Майорова Т. В. [21, с. 20] та інші. Згідно їхньої точки зору, термін «інвестиційний процес» варто використовувати при характеристиці процесів макроекономічного рівня, разом з тим для мікроекономічного рівня доцільним є використання терміну «інвестиційна діяльність».

Ми ж пропонуємо поглибити ідентифікаційні відмінності між інвестиційним процесом та інвестиційною діяльністю саме на основі застосування процесно–цільового підходу.

Відтак, коли мова йде про процес створення інституційної інфраструктури та макроекономічного середовища для підтримки, стимулювання, стримування чи формування необхідних передумов для інвестування, то це є інвестиційним процесом. Його метою є отримання економічного, соціального та екологічного ефектів макроекономічного рівня.

У той же час, процес безпосередньої діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на реалізацію інвестицій, є інвестиційною діяльністю. Він зорієнтований на конкретну мету саме господарської діяльності (діяльності суб'єктів господарювання, у межах якої здійснюється інвестиційна діяльність) – отримання прибутку (доходу) та/або зростання вартості капіталу (економічного, соціального чи екологічного).

Саме цей підхід ми і беремо за основу для ідентифікації інвестиційної діяльності як морфологічної складової терміну «активізація інвестиційної діяльності».

Звісно, ми розуміємо, що інвестиційна діяльність це складна і різнобічна категорія. Її можна розглядати і досліджувати з різних боків. У межах же мети нашого дослідження вважаємо за необхідне та достатнє зупинитися на двох ключових аспектах, які є суттєвими для подальшого трактування сутності терміну «активізація інвестиційної діяльності»:

1) як процес інвестиційна діяльність є господарською діяльністю, яка здійснюється конкретними суб'єктами (громадяни, юридичні особи та держави) з метою реалізації інвестицій як усіх видів майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти інвестиційної діяльності («будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, цінні папери (крім векселів), цільові грошові вклади, науково–технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права» [501]).

2) цільовим орієнтиром інвестиційної діяльності як форми господарської діяльності є отримання прибутку (доходу) та/або зростання вартості капіталу (економічного, соціального чи екологічного).

Таким чином, з позиції процесно–цільового підходу інвестиційна діяльність чітко ідентифікується як форма господарської діяльності (мікроекономічного рівня), пов'язана із сукупністю практичних дій громадян, юридичних осіб і держав щодо реалізації інвестицій з метою отримання прибутку (доходу) та/або зростання вартості капіталу (економічного, соціального чи екологічного).

Охарактеризувавши семантику понять «інвестиції» та «інвестиційна діяльність» у контексті мети нашого дослідження, перейдемо до розкриття сутності терміну «активізація».

Не дивлячись на достатньо часте використання даного терміну його семантика не є розкритою у контексті економічних процесів ні в науці, ні на практиці. Відтак, наукових публікацій, присвячених трактуванню терміну «активізація» загалом та у контексті економічних процесів майже немає.

Згідно Великої української енциклопедії «активізація – це процес різкої зміни» [22]. Словник української мови термін «активізація» розкриває через дію «активізувати» та кінцевий стан «активізуватися». Дія «активізувати» трактується як «робити кого–, що–небудь діяльнішим, активнішим». Стан «активізуватися» характеризується як «ставати діяльнішим, активнішим» [23, с. 29].

Перш за все, звернемо увагу, що термін «активізація» також (як і терміни «інвестиції» та «інвестиційна діяльність») трактується через використання процесного та цільового підходів.

Не менш важливої уваги заслуговує трактування активізації саме як різкої зміни. Саме ця обставина різнить між собою терміни «розвиток» та «активізація». Відтак, розвиток – це процес позитивних змін в динаміці. Звісно ж, зміни

можуть бути і поступовими, і різкими. Тобто, термін «розвиток» ширше ніж термін «активізація».

У межах нашого дослідження під активізацією будемо розуміти саме процес різких змін. Беручи це до уваги, розглянемо підходи вчених до трактування сутності активізації інвестиційної діяльності.

Формулювання «активізація інвестиційної діяльності» часто зустрічається в назвах наукових робіт. При цьому їх детальний аналіз засвідчує, що у переважній їх більшості: по–перше, сутність поняття «активізація інвестиційної діяльності» не розкривається; по–друге, словосполучення «активізація інвестиційної діяльності» не представлено серед ключових слів; по–третє, термін «активізація» використовується «для зв'язки слів» (з достатньо абстрактним змістовним навантаженням).

Більш того, у наукових роботах використовується значна кількість лексичних конструкцій, які є спорідненими (але не тотожними) з терміном «активізація інвестиційної діяльності»:

- «стимулювання інвестиційної активності господарюючих суб'єктів» (Руденко В.В. [24]);
- «розвиток інвестиційної діяльності» (Важинський Ф.А., Лалакулич М.Ю. [25, с. 59]);
- «оптимізація інвестиційної діяльності» (Ткаченко Т.П., Шевчук Н.А., Гончарук І.В. [26, с. 45]);
- «активна інвестиційна діяльність» (Важинський Ф.А., Лалакулич М.Ю. [25, с. 57]);
- «пожвавлення інвестиційної діяльності» (Важинський Ф.А., Лалакулич М.Ю. [25, с. 58]);
- «підвищення інвестиційної активності суб'єктів господарювання» (Руденко В.В. [24]);

Особливої уваги заслуговують наукові праці, в яких автори досліджували різні аспекти сутності активізації інвестиційної діяльності.

Відтак, Лугова М. дослідила активізацію інвестиційної діяльності на мезорівні (регіональному рівні). Вчена під терміном «активізацію інвестиційної діяльності регіону» запропонувала розуміти «цілеспрямований вплив на суб'єкти інвестиційної діяльності задля збільшення кількісних та якісних показників залучення інвестицій у регіон з метою досягнення соціо–еколого–економічного ефекту інвестування» [27, с. 135].

Дане визначення нам цінне з позиції розуміння активізації інвестиційної діяльності саме як «цілеспрямованого впливу на суб'єктів інвестиційної діяльності ...». Тобто, мова йде про те, що активізація інвестиційної діяльності це процес макроекономічного рівня, який через суб'єктів

інвестиційної діяльності реалізує свій цілеспрямований вплив.

На макроекономічний рівень активізації інвестиційної діяльності звертає увагу і Руденко В.В. зазначаючи, що «активізація інвестиційної діяльності на рівні держави передбачає здійснення комплексу фінансово–економічних, виробничо–технічних, організаційно–правових та соціальних заходів щодо залучення значних обсягів джерел фінансування інвестиційної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, визначення шляхів та напрямів формування інвестиційної політики, посилення її впливу на процеси реформування та стабілізації економіки і ефективного використання виробничого потенціалу всіх суб'єктів підприємницької діяльності» [24].

При цьому, з наведеної цитати видно, що актор не розмежовує інвестиційний процес (макроекономічний рівень) та інвестиційну діяльність (мікроекономічний рівень). Ми ж у межах нашого дослідження, як зазначалося вище, ці два терміни розмежовуємо і досліджуємо інвестиційну діяльність як процес мікроекономічного рівня.

Мискіну Ю.І. та Мискіній О.О. «при дослідженні сутності інвестицій на основі методологічного підходу вдалося класифікувати погляди вчених щодо трактування поняття «інвестиції» в залежності від концептуальних теорій пізнання природи капіталу. Це, у свою чергу, дозволило виділити сутнісні аспекти інвестиційної діяльності (ресурсний, соціально–економічний, витратний, гедоністичний та майновий), що були взяті за основу при визначенні напрямів активізації інвестиційної діяльності» [28, с. 120]. Мискін Ю.І. та Мискіна О.О. визначають наступні напрями активізації інвестиційної діяльності:

- 1) створення передумов для наявності у суб'єктів господарювання інвестиційних ресурсів;
- 2) стимулювання суб'єктів господарської діяльності до інвестування;
- 3) створення сприятливих соціально–економічних передумов (поліпшення інвестиційного клімату, забезпечення високих соціальних стандартів життя тощо);
- 4) створення передумов для прибутковості інвестування;
- 5) стимулювання готовності прийняття рішення суб'єктами господарської діяльності щодо зміни форм капіталу.

Погоджуючись з наведеними науковцями напрямами активізації інвестиційної діяльності, вва-

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

жаємо за необхідне сформулювати визначення терміну «активізація інвестиційної діяльності» як цільового орієнтиру державної фінансової політики.

Враховуючи, що сутності усіх трьох базових понять («інвестиції», «інвестиційна діяльність», «активізація»), які формують морфологічну основу терміну «активізація інвестиційної діяльності», притаманний процесно–цільовий підхід, вважаємо, що саме через призму процесно–цільового підходу необхідно розглянути і сутність активізації інвестиційної діяльності як цільового орієнтиру державної фінансової політики.

По–перше, як цільовий орієнтир державної фінансової політики активізація інвестиційної діяльності характеризується макроекономічним рівнем. А це, у свою чергу, означає, що активізація інвестиційної діяльності не є самоціллю, а підпорядкована меті вищого ієрархічного рівня макроекономічного управління. Такою метою може бути сталий розвиток держави, задоволення воєнних потреб під час війни чи воєнного стану, відбудова економіки у післявоєнний період, тощо. Тобто, активізація інвестиційної діяльності як цільовий орієнтир державної фінансової політики нами розглядається у розрізі макроекономічних процесів.

По–друге, сам термін «активізація інвестиційної діяльності» передбачає різкі позитивні зміни в інтенсивності інвестиційної діяльності спрямовані, на досягнення цілей вищого ієрархічного рівня управління (макроекономічного рівня) по відношенню до інвестицій (мікроекономічний рівень).

Відтак, під терміном «активізація інвестиційної діяльності» у межах даного дослідження нами розуміються різкі позитивні зміни в інтенсивності інвестиційної діяльності, що у кінцевому результаті проявляються через збільшення обсягів інвестицій, які підпорядковані досягненню цілей макроекономічної політики держави.

У свою чергу, під активізацією інвестиційної діяльності як цільового орієнтиру державної фінансової політики пропонується розуміти різкі позитивні зміни в інтенсивності інвестиційної діяльності, що у кінцевому результаті проявляються через збільшення обсягів інвестицій, які підпорядковані досягненню цілей державної фінансової політики.

### Список використаних джерел

1. Євдокімова Г.В. Теоретичні підходи до визначення економічного змісту категорій «інвестиції» та «іннова-

ції». Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2012. № 127. С. 11–117.

2. Васильєв В. Інвестиції: генезис та економічна сутність категорії. Економіка. 2012. № 6. С. 12–18.

3. Markowitz Hargg M. Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments. New York: Wiley, 1956.

4. Антонов А. В. Розвиток податкових підходів регіонального регулювання інвестиційної діяльності : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.10.01. Сімферополь, 2005. 28 с.

5. Білик М. Д. Форми інвестицій державних виробничих підприємств та їх розвиток у сучасних умовах. Фінанси України. 1998. № 4. С. 70 – 76.

6. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. Київ.: МП «ІТЕМ ЛТД», «Юнайтед Лондон Трейд Лімітед», 1995. 448 с.

7. Василик О. Д. Теорія фінансів: підручник. Київ: НІОС, 2000. 416 с.

8. Коваленко Ю. М., Мискіна О.О. Економічна сутність інвестицій. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 1. С. 74–78.

9. Крупка Я. Д. Облік і аналіз інвестиційної діяльності підприємств: методологія та організація : автореф. дис. ... д–ра екон. наук: 08.06.04. Тернопіль, 2002. 28 с.

10. Музиченко А. С. Інвестиційна діяльність в Україні: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 406 с.

11. Пересада А. А. Інвестування : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 250 с.

12. Растяпін А. В. Методика оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів. Фінанси України. 2001. № 2. С. 111 – 118.

13. Череп А. В. Інвестознавство : підручник. Київ: Кондор, 2006. 398 с.

14. Бондар М. І. Інвестиційна діяльність: методика та організація обліку і контролю : монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 256 с.

15. Затонацька Т. Г. Бюджетне інвестування: теорія та практик. Київ: НДФІ, 2008. 336 с.

16. Мертенс А. В. Інвестиції: Курс лекцій з сучасної фінансової теорії. Київ: Київське інвестиційне агентство, 1997. XVI. 416 с.

17. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: навч. пос. Київ: Знання–Прес, 2003. 622 с.

18. Коваленко Ю. М., Біловус Т. В. Інвестиційні процеси на ринку цінних паперів: теорія та практика : монографія. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 252 с.

19. Про інвестиційну діяльність: Закон України №1560–XII від 18.09.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560–12#Text>

20. Куцик П. О., Вірт М. Я., Гончарук І. В., Куцик В. І., Барна М. Ю. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах функціонування ринку цінних паперів: монографія / за заг. ред. П. О. Куцика. Львів : Растр–7, 2014. 296 с.

21. Майорова Т. В. Інвестиційний процес і фінансово–кредитні важелі його активізації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 332 с.

22. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vse.gov.ua/Активізація>

23. Словник української мови: в 11 томах. Том 1. 1970. URL: <http://sum.in.ua/s/aktyvizacija>

24. Руденко В. В. Напрямки активізації інвестиційної діяльності підприємств України на державному та регіональному рівнях. Економічний форум. 2011. № 4. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8272/1/ef\\_2011\\_4.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8272/1/ef_2011_4.pdf)

25. Важинський Ф. А., Лалакулич М. Ю. Активізація інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 56–61.

26. Ткаченко Т. П., Шевчук Н. А., Гончарук І. В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. Агросвіт. 2018. № 7. С. 45–48.

27. Лугова М. Активізація інвестиційної діяльності як визначальний фактор розвитку регіону. Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу: матеріали міжнар. наук.–практ. конф. (м. Луцьк, 20–22 верес. 2018 р.) / за ред. Н. В. Павліхи. Луцьк: Вежа–Друк, 2018. С. 134–137.

28. Мискін Ю.І., Мискіна О. О. Ідентифікація напрямів активізації інвестиційної діяльності як об'єкта податкового стимулювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 57. С. 112–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_57\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_17)

## References

1. Yevdokimova H.V. Teoretychni pidkhody do vyznachennya ekonomichnoho zmistu katehoriy «investytsiyi» ta «innovatsiyi». Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. 2012. № 127. S. 11–117.

2. Vasyly'yev V. Investytsiyi: henezys ta ekonomichna sutnist' katehoriyi. Ekonomika. 2012. № 6. S. 12–18.

3. Markowitz Hargg M. Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments. New York: Wiley, 1956.

4. Antonov A. V. Rozvytok podatkovykh pidkhodiv rehional'noho rehulyuvannya investytsiynoyi diyal'nosti : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.10.01. Simferopol', 2005. 28 s.

5. Bilyk M. D. Formy investytsiy derzhavnykh vyrobnychkh pidpryyemstv ta yikh rozvytok u suchasnykh umovakh. Finansy Ukrainy. 1998. № 4. S. 70 – 76.

6. Blank I. A. Investytsiynyy menedzhment. Kyiv.: MP «ITEM LTD», «Yunayted London Treyd Limited», 1995. 448 s.

7. Vasylyk O. D. Teoriya finansiv: pidruchnyk. Kyiv: NIOS, 2000. 416 s.

8. Kovalenko Yu. M., Myskina O.O. Ekonomichna sutnist' investytsiy. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2011. № 1. S. 74–78.

9. Krupka Ya. D. Oblik i analiz investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv: metodolohiya ta orhanizatsiya : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.06.04. Ternopil', 2002. 28 s.

10. Muzychenko A. S. Investytsiyna diyal'nist' v Ukraini: navch. posib. Kyiv: Kondor, 2005. 406 s.

11. Peresada A. A. Investuvannya : navch. posib. Kyiv: KNEU, 2004. 250 s.

12. Rastyapin A. V. Metodyka otsinky ekonomichnoyi efektyvnosti investytsiynykh proektiv. Finansy Ukrainy. 2001. № 2. S. 111 – 118.

13. Cherep A. V. Investoznavstvo : pidruchnyk. Kyiv: Kondor, 2006. 398 s.

14. Bondar M. I. Investytsiyna diyal'nist': metodyka ta orhanizatsiya obliku i kontrolyu : monohrafiya. Kyiv: KNEU, 2008. 256 s.

15. Zatonats'ka T. H. Byudzhette investuvannya: teoriya ta praktyk. Kyiv: NDFI, 2008. 336 s.

16. Mertens A. V. Investytsiyi: Kurs lektsiy z suchasnoyi finansovoyi teoriyi. Kyiv: Kyivs'ke investytsiyne ahentstvo, 1997. KhVI. 416 s.

17. Chervan'ov D. M. Menedzhment investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv: navch. pos. Kyiv: Znannya–Pres, 2003. 622 s.

18. Kovalenko Yu. M., Bilovus T. V. Investytsiyni protsesy na rynku tsinnykh paperiv: teoriya ta praktyka : monohrafiya. Irpin': Derzhavnyy podatkovyy universytet, 2023. 252 s.

19. Pro investytsiynu diyal'nist': Zakon Ukrainy №1560–KhII від 18.09.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560–12#Text>

20. Kutsyk P. O., Virt M. Ya., Honcharuk I. V., Kutsyk V. I., Barna M. Yu. Derzhavne rehulyuvannya investytsiynoho protsesu v umovakh funktsionuvannya rynku tsinnykh paperiv: monohrafiya / za zah. red. P. O. Kutsyka. L'viv : Rastr–7, 2014. 296 s.

21. Mayorova T. V. Investytsiynyy protses i finansovo–kredytni vazheli yoho aktyvizatsiyi v Ukraini: monohrafiya. Kyiv: KNEU, 2013. 332 s.

22. Velyka ukrayins'ka entsyklopediya. URL: <https://vue.gov.ua/Aktyvizatsiya>

23. Slovnyk ukrayins'koyi movy: v 11 tomakh. Tom 1. 1970. URL: <http://sum.in.ua/s/aktyvizacija>

24. Rudenko V. V. Napryamky aktyvizatsiyi investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv Ukrainy na derzhavnomu ta rehional'nomu rivnyakh. Ekonomichnyy forum. 2011. № 4. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8272/1/ef\\_2011\\_4.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8272/1/ef_2011_4.pdf)

25. Vazhyns'kyy F. A., Lalakulych M. Yu. Aktyvizatsiya investytsiynoyi diyal'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika. 2015. Vyp. 2 (4). Ch. 2. S. 56–61.

26. Tkachenko T. P., Shevchuk N. A., Honcharuk I. V. Napryamy optymizatsiyi investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv. Ahrosvit. 2018. № 7. S. 45–48.

27. Luhova M. Aktyvizatsiya investytsiynoyi diyal'nosti yak vyznachal'nyy faktor rozvytku rehionu. Suchasni trendy mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn & Up-

ravlinnya proektamy Yevropeys'koho Soyuzu: materialy mizhnar. nauk.–prakt. konf. (m. Luts'k, 20–22 veres. 2018 r.) / za red. N. V. Pavlikhy. Luts'k: Vezha–Druk, 2018. S. 134–137.

28. Myskin Yu.I., Myskina O. O. Identyfikatsiya napryamiv aktyvizatsiyi investytsiynoyi diyal'nosti yak ob'yekta podatkovoho stymulyuvannya. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2017. Vyp. 57. S. 112–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_57\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_17)

### **Дані про автора**

**Вільчинський Олександр Миколайович,**

здобувач, Державний податковий університет, головний спеціаліст відділу економічного розвитку та інвестицій

e-mail: A.Vil4insky@gmail.com

### **Data about author**

**Oleksandr Vilchynskyi,**

PhD student, State Tax University, Chief Specialist of the Department of Economic Development and Investment

e-mail: A.Vil4insky@gmail.com



# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 334.716:336.7:657.4:332.145:330.341.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157712>

ГАВРИЛКО П. П.  
КОВАЧ М. Й.  
ІНДУС К. П.

## Складання прогнозних фінансових документів у механізмі планування фінансового потенціалу підприємства

**Предметом дослідження** є складання прогнозних фінансових документів у механізмі планування фінансового потенціалу підприємства.

**Метою дослідження** є дослідити необхідність розробки прогнозних фінансових документів як важливого етапу планування фінансового потенціалу підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті наведені складові частини фінансового прогнозування. Розглянуто три моделі фінансового планування. Окреслена послідовність формування звіту про рух грошових коштів.

**Висновки.** Розрахунок прогнозованого фінансового потенціалу суб'єкта господарювання необхідно здійснювати на основі довгострокової чистої прибутковості (прибутковість від операцій з постійними активами, а саме прибуток від інвестування основного капіталу) і фінансової стійкості з урахуванням прогнозу збільшення рентабельності власного капіталу, зростання, збереження або відновлення ліквідності. Прогнозований фінансовий потенціал повинен спиратися на генерацію чистого грошового потоку, який дозволив би за рахунок зростання валової виручки і рентабельності власного капіталу підвищити або відновити втрачену фінансову стійкість, особливо коефіцієнт поточної платоспроможності з урахуванням дії операційних і фінансових важелів і реалістичності прогнозу зростання власних оборотних коштів в грошовій формі.

**Ключові слова:** підприємство, фінансовий потенціал, прибуток, прогноз, конкурентоспроможність, інформація, інновації, ринок, рентабельність, фінанси.

HAVRYLKO P. P.  
KOVACH M. Y.  
INDUS K. P.

## Preparation of forecast financial documents in the mechanism of planning the financial potential of the enterprise

*The subject of the study is the preparation of forecast financial documents in the mechanism of*

*planning the financial potential of the enterprise.*

**The purpose of the study** is to investigate the need to develop forecast financial documents as an important stage of planning the financial potential of the enterprise.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article describes the components of financial forecasting. Three models of financial planning are considered. The sequence of forming the cash flow report is outlined.

**Conclusions.** The calculation of the forecasted financial potential of the business entity must be carried out on the basis of long-term net profitability (profitability from operations with fixed assets, namely profit from investment of fixed capital) and financial stability, taking into account the forecast of increased profitability of equity capital, growth, preservation or restoration of liquidity. The forecasted financial potential should be based on the generation of net cash flow, which would allow, due to the growth of gross revenue and return on equity, to increase or restore lost financial stability, especially the ratio of current solvency, taking into account the effect of operating and financial levers and the realism of the forecast of the growth of own working capital in the monetary form.

**Keywords:** enterprise, financial potential, profit, forecast, competitiveness, information, innovations, market, profitability, finance.

**Постановка проблеми.** Стан фінансів підприємств знаходиться в залежності від їх фінансового потенціалу, зміст якого складає сукупність фінансових ресурсів і доходів суб'єктів господарювання при заданих або існуючих параметрах ринкового, ресурсного, виробничих потенціалів тощо. Важливою особливістю формування фінансового потенціалу і системи стратегічного фінансового планування стає механізм адаптації планів підприємства до змінних зовнішніх умов розвитку. Побудова ефективної системи планування фінансового потенціалу підприємств реального сектора економіки набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фінансовий потенціал підприємства, питання побудови ефективної системи управління ним у своїх працях розглядають Л. Алексеєнко, В. Бикова, П. Комарецька, Є. Курячий, Д. Любінецький, І. Мойсеєнко, Е. Терещенко та ін. Однак, у вітчизняній літературі бракує комплексного дослідження теоретико-методичних засад формування фінансового потенціалу суб'єктів реального сектора економіки. Важливими для досліджень залишаються питання економічного змісту категорії фінансового потенціалу з позицій теорії фінансів і чинників виробництва в нових економічних реаліях, тому вони потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** – дослідити необхідність розробки прогнозних фінансових документів як важливого етапу планування фінансового потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Вихідним етапом планування є прогнозування основних напрямків фінансової діяльності підприємства, що здійснюється в процесі перспективного планування. На цьому етапі визначаються завдання і параметри поточного фінансового планування. У свою чергу база для розроблення оперативних фінансових планів формується саме на стадії поточного фінансового планування.

Перспективне фінансове планування здійснюється на основі фінансового прогнозування, яке втілює в собі стратегію підприємства на ринку і полягає у дослідженні можливого фінансового стану підприємства на майбутнє. Суть прогнозування полягає у розробці альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Фінансове прогнозування здійснюється на основі узагальнення та аналізу наявної інформації з подальшим моделюванням і обов'язковим врахуванням факторів можливих напрямків розвитку ситуації та фінансових показників. Фінансове прогнозування включає складання таких бюджетів та фінансових звітів: бюджетів поточної діяльності; грошового бюджету; прогнозних фінансових звітів. Складові частини фінансового прогнозування (бюджету поточної діяльності, грошовий бюджет, інвестиційний та фінансові плани, прогнозні фінансові звіти) тісно пов'язані

ні між собою, оскільки будуються на основі одного і того ж комплексу вихідних положень (рис. 1). Схема складання прогнозних фінансових звітів, наведена на рис. 1, показує, як різноманітні бюджети поточної діяльності зливаються в єдиний консолідований грошовий бюджет, який, в свою чергу, підкріплюється специфічними конкретними даними з інвестиційного і фінансового планів (верх схеми). Таким чином, прогнозні фінансові звіти – всеохоплюючий вираз очікуваного стану підприємства в майбутньому.

Наведена система є основою визначення методичних підходів та послідовності прогнозування фінансових звітів. Прогнозування кожного фінансового звіту базується на своїй основі.

У сучасній економічній літературі розглядають три моделі фінансового планування: розробка фінансового розділу бізнес-плану; бюджетування; складання прогнозних фінансових документів.

Модель «Розробка фінансового розділу бізнес-плану» включає:

- підготовку заявок на отримання кредитів у комерційних банках;
- складання проспектів емісії цінних паперів для залучення додаткового капіталу в грошовій формі;
- обґрунтування отримання іноземних інвестицій, що супроводжується наданням інвесторам надійної інформації про фінансову привабливість бізнес-проекту.

Модель фінансового планування «Бюджетування» застосовується при короткостроковому фінансовому плануванні. Бюджет є кошторисом доходів

і витрат. Звичайно, створення бюджетів здійснюється в межах оперативного планування. У стратегічній перспективі, бюджети покликані вирішувати завдання розподілу обмежених економічних ресурсів, якими розпоряджається суб'єкт господарювання, і додавати кількісної визначеності обраним перспективам розвитку підприємства.

Визначення ймовірної діяльності підприємства в майбутньому може бути забезпечено шляхом розробки прогнозних фінансових документів – проектів майбутніх звітів про фінансові результати (про прибутки та збитки); звіту про грошові потоки (баланс грошових потоків) та бухгалтерського балансу активів та пасивів підприємства.

Потім складають фінансовий план (по звіту про рух грошових коштів), який визначає розміри платежів і надходжень, і дозволяє забезпечити розрахункову поточну платоспроможність на рік вперед у діяльності фірми. Прогноз руху грошових коштів відображає рух грошових потоків за операційною та інвестиційною фінансовою діяльністю. Він дає можливість визначити джерела капіталу й оцінити його використання в наступному періоді.

Послідовність формування звіту про рух грошових коштів така: розмежування надходжень та витрат грошових коштів за видами діяльності підприємства; визначення розміру мінімального постійного залишку грошових коштів; встановлення точного часу виникнення грошових надходжень та витрат притоків та відтоків; формування надходжень (притоків) грошових коштів на основі загального (агрегованого) бюджету доходів під-

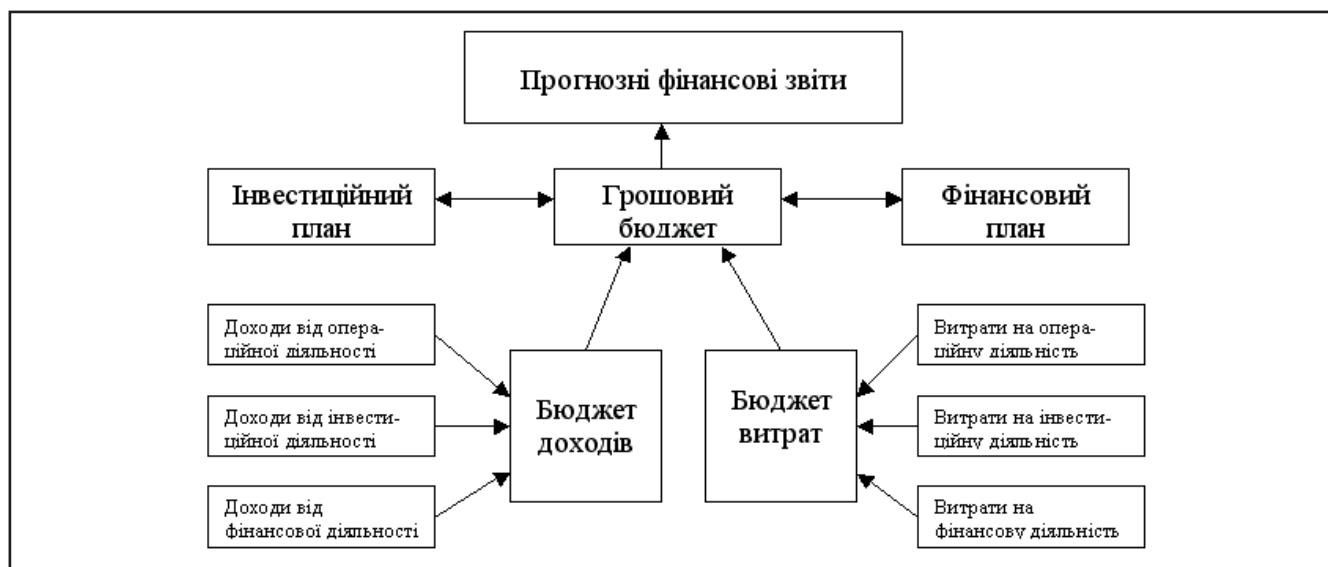


Рисунок 1. Система прогнозування фінансових звітів \*

\* складено авторами

приємства, переведеного на касову базу; формування витрат (відтоків) грошових коштів на основі загального (агрегованого) бюджету витрат підприємства, переведеного на касову базу; координація за часом графіку надходжень і витрат грошових коштів; координація притоків та відтоків грошових коштів на основі фінансового та інвестиційного планів; узагальнення прогнозних надходжень і витрат грошових коштів в прогнозному грошовому бюджеті, який являє собою прогнозний звіт про рух грошових коштів; співставлення суми загального прогнозного притоку чи відтоку грошових коштів з сумою прогнозного прибутку підприємства.

Прогноз руху грошових коштів складається шляхом розрахунку платежів і надходжень по кварталах, місяцях або декадах. Показники плану розраховуються на основі даних плану фінансових результатів, умов закупівлі і реалізації товарів з урахуванням періодичності закупівель, термінів їх оплати, надання кредиту покупцям, періодичності оплати податків, інших платежів і надходжень. План-прогноз грошових потоків полягає у визначенні можливих джерел надходження і напрямів витрачання грошових коштів. Виходячи з того, що більшість показників досить складно спрогнозувати з великою точністю, планування грошового потоку зводиться до складання бюджету наявних грошових коштів у прогнозному періоді.

### Висновки

Розрахунок прогнозованого фінансового потенціалу суб'єкта господарювання необхідно здійснювати на основі довгострокової чистої прибутковості (прибутковість від операцій з постійними активами, а саме прибуток від інвестування основного капіталу) і фінансової стійкості з урахуванням прогнозу збільшення рентабельності власного капіталу, зростання, збереження або відновлення ліквідності. Прогнозований фінансовий потенціал повинен спиратися на генерацію чистого грошового потоку, який дозволив би за рахунок зростання валової виручки і рентабельності власного капіталу підвищити або відновити втрачену фінансову стійкість, особливо коефіцієнт поточної платоспроможності з урахуванням дії операційних і фінансових важелів і реалістичності прогнозу зростання власних оборотних коштів в грошовій формі.

### Список використаних джерел

1. Алексеевко Л. М., Любінецький Д. М. Управління структурою капіталу підприємства. Наука й економіка. 2011. Вип. № 2 (22). С. 132–136.
2. Бикова В. Г. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка й управління. Фінанси України. 2005. № 6. С. 56–61.
3. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.
4. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
7. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
10. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.
11. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.
13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

**References**

1. Alekseyenko, L. M., Lyubinetsky, D. M. (2011). Upravlinnya strukturoyu kapitalu pidpryyemstva [Management of the capital structure of the enterprise]. *Nauka y ekonomika – Science and economy*, 2 (22), 132–136. [in Ukrainian].
2. Bykova, V. H. (2005). Finansovo–ekonomichnyy potentsial pidpryyemstv zahal'nodержavnoho znachennya – otsinka y upravlinnya [Financial and economic potential of enterprises of national importance – evaluation and management]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 6, 56–61. [in Ukrainian].
3. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredytuvannya [Essence of bank mortgage lending]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2)* (pp. 151–156). [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11)* (pp. 201–205). [in Ukrainian].
7. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4)* (pp. 158–164). [in Ukrainian].
8. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurenciyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].
9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132)* (pp. 58–62). [in Ukrainian].
10. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Features of functioning of machine–building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13)* (pp. 172–178). [in Ukrainian].
11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9)* (pp. 191–196). [in Ukrainian].
12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8)* (pp. 183–187). [in Ukrainian].
13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Management of competitiveness of machine–building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10)* (pp. 222–227). [in Ukrainian].

**Дані про авторів****Гаврилко Петро Петрович,**

к.е.н., професор, директор Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Ковач Марія Йосипівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Індус Катерина Петрівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua



**Data about the authors**

**Petro Havrylko,**

Ph.D. of Economics, Professor, Director of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Maria Kovach,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of the Uzhhorod

Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Kateryna Indus,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

УДК 65.014.1:65.012.45

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157725>

КРАСНЯК О. П.

ГАРБАР В. А.

## Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством

**Предметом дослідження** є процес формування комунікаційного механізму та ефективність його використання у системі управління підприємством в сучасних умовах.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів формування комунікаційного механізму та оцінка його ефективності у процесі управління підприємством.

**Методи дослідження.** У роботі використано наступні методи: систематизації, порівняння та узагальнення даних, індукції та дедукції, графічний метод.

**Результати роботи.** У статті проаналізовано сутність та види комунікацій. Охарактеризовано основні елементи системи комунікації в управлінській діяльності. Визначено основні та проаналізовано наявні підходи оцінки формування ефективного комунікаційного механізму управління підприємством. Встановлено, що перевагами ефективного формування комунікаційного механізму є якісний зворотній зв'язок.

**Галузь застосування.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності сучасних підприємств для підвищення ефективності формування комунікаційного механізму в системі управління.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що у системі управління підприємством комунікації є ключовими елементами зв'язку та передачі інформації. Керівники підприємств повинні добре уявляти суть комунікаційного процесу, мати розвинене вміння усного та письмового спілкування, встановлювати ефективні канали передачі й отримання інформації та розуміти, як середовище впливає на обмін інформацією. Основними перевагами ефективного формування комунікаційного механізму у системі управління підприємством є якісний зворотній зв'язок від якого залежить майбутнє організації.

**Ключові слова:** комунікація, управління, інформація, формування, механізм, ефективність.

KRASNYAK O. P.

HARBAR V. A.

## Theoretical and methodological aspects of the formation of the communication mechanism of enterprise management

**The subject of the study** is the process of forming a communication mechanism and the effectiveness of its use in the enterprise management system in modern conditions.

**The purpose of the study** is to substantiate the theoretical and methodological aspects of the formation of the communication mechanism and to evaluate its effectiveness in the process of managing the enterprise.

**Research methods.** *The following methods are used in the work: systematization, comparison and generalization of data, induction and deduction, graphic method.*

**Results of work.** *The article analyzes the essence and types of communications. The main elements of the communication system in management activities are characterized. The main available approaches to the assessment of the formation of an effective communication mechanism of enterprise management are identified and analyzed. It was established that the advantages of effective formation of the communication mechanism are high-quality feedback.*

**Field of application.** *The results of the research can be used in the practical activities of modern enterprises to increase the effectiveness of the formation of the communication mechanism in the management system.*

**Conclusions.** *The results of the conducted research make it possible to assert that in the enterprise management system, communications are key elements of communication and information transfer. Business leaders must have a good understanding of the essence of the communication process, have developed oral and written communication skills, establish effective channels for transmitting and receiving information, and understand how the environment affects information exchange. The main advantages of the effective formation of a communication mechanism in the enterprise management system are high-quality feedback on which the future of the organization depends.*

**Keywords:** *communication, management, information, formation, mechanism, efficiency.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі комунікація відіграє величезну роль у досягненні успіху діяльності будь-якого підприємства. Керівники, менеджери вищої та середньої ланки повинні чітко усвідомлювати сутність комунікаційного процесу, мати розвинене вміння усного та письмового спілкування, а також виявляти, як внутрішнє та зовнішнє середовище впливає на обмін інформацією. Обмін інформацією є важливим елементом всіх основних видів діяльності підприємства, а якщо комунікації відсутні або неналагоджені, то це може негативно впливати на функціонування підприємства в цілому. Від ефективності формування комунікаційного механізму управління підприємством залежить майбутнє підприємства та колективна діяльність всіх його працівників. Управління комунікаційного механізму, по суті, вносить порядок, погодить дії і спрямовує їх на отримання бажаного результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом велика кількість науковців аналізує поняття комунікація з погляду процесу на основі певної структури, так Арістотель виділив три головні елемента: репутація, проявом якої є авторитет в якості керівника; емоційний зв'язок – вміння говорити, переконувати та вислуховувати; логіка – розумно, переконливо та ясно висловлювати логічні ідеї які можуть вплинути на прийняття рішень та кінцевий результат діяльності [1].

J. Ryush обґрунтував більш ніж сорок підходів до типологізації комунікацій, наголосивши на мето-

дах, теорії людської поведінки, різновидах невербальної комунікації, мистецтві спілкування [2].

R. Daft запропонував визначати комунікацію з урахуванням певних поведінкових аспектів, за допомогою яких двоє або більше осіб обмінюються зрозумілою інформацією, з метою мотивування або впливу на поведінку [3, с. 473].

E. Jones та B. Watson наголошують, що комунікація розуміється як засіб, за допомогою якої індивідуальна активність членів організації координується і дозволяє досягти організаційних цілей, проте поняття є новітнім та знаходить своє відображення у трактуванні як підстави створення організацій, що адаптуються до економічних умов які змінюються, перебудовуючи свої структури які проявляються у процесах комунікації [4].

У вітчизняній літературі, зокрема, у словнику української мови, поняття комунікація визначається як шляхи сполучення, лінії зв'язку, те саме, що і спілкування [5]. Проте, у словнику сучасної української мови є поняття комунікативність – це здатність до спілкування, зв'язок, спілкування; контактів, контакти між ким-небудь, чим-небудь [6]. У філософському енциклопедичному словнику пропонується розглядати комунікацію в широкому сенсі як термін, що окреслює людську взаємодію у світі, тобто як ознака конструктивної взаємодії особистостей, соціальних груп, націй та етносів, яка розгортається на основі толерантності й порозуміння [7].

Визначення терміну «комунікація» існує дуже багато, проте кожен автор подає його з нової,

більш сучасної точки зору. Так, О. Сліпушко пропонує розглядати комунікацію у двох аспектах, які проявляються у зв'язках:

- передачі інформації від однієї особи до іншої;
- між двома різними місцями [8, с. 236].

Г. Почепцов [9] зазначає, що комунікація – це процеси перекодування вербальної в невербальну і невербальної у вербальну сфери.

Комунікація може слугувати і загальним терміном для позначення різних видів взаємодії за допомогою символів. Це також механізм розвитку взаємин між людьми – всі символи свідомості разом із засобами їх передачі у просторі й збереження у часі [10, с. 253].

Найчастіше в управлінській літературі «комунікація» трактується як форма індивідної (міжлюдської) взаємодії, обмін інформацією, емоціями, знаннями та вольовий контакт.

**Постановка завдання.** Метою статті є здійснення аналізу теоретико–методологічних аспектів формування комунікаційного механізму управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість комунікацій в управлінській діяльності детермінується таким:

- амбівалентність природи – комунікація – джерело та носій інформації;
- отримання та передача інформації учасниками комунікації за допомогою спілкування як у внутрішній, так у зовнішньому середовищі підприємства;
- комунікація є інструментом реалізації стратегічних планів підприємства.

Комунікації мають першочергове значення для збереження цілісності та життєздатності підприємства.

Комунікаційні процеси в діяльності підприємств включають такі основні елементи:

- відправник (джерело, комунікатор) – творець повідомлення. Зазначимо, що автор повідомлення не завжди є відправником або комунікатором, який передає повідомлення;
- повідомлення – інформація (висловлювання, зображення, тексти, вчинки і навіть предмети);
- канал – лінія зв'язку, якою передаються повідомлення;
- одержувач (комунікант, приймач, адресат) – той, кому передається повідомлення.

Ефективність комунікаційних каналів, як формальних і неформальних, визначається тим, як швидко доходить управлінська інформація адресата і наскільки вона зберігає свою адекватність, пройшовши цими каналами.

Серед етапів процесу комунікації виділяються кодування, передача, декодування, зворотний зв'язок (результат, ефект).

Параметри процесу комунікації в управлінській діяльності враховують мету, ціль, функції та перешкоди (табл. 1).

Управлінський процес відображає особливий вплив мети на всі стадії процесу комунікації, в результаті вони стають цілісними до мети, витікають безпосередньо з елементів системи процесу комунікацій.

Процес управління підприємством враховує складові елементи системи комунікації (рис. 1).

Інформація поділяється на оперативну, вхідну, вихідну та внутрішню; первинну та похідну, що зберігається певний термін; одноразового та багаторазового використання. Основним носієм інформації є документ.

**Таблиця 1. Параметри процесу комунікації в управлінській діяльності**

Параметри	Відправник	Отримувач
Мета	Інформування, мотивування, отримання зворотного зв'язку	Розшифрування повідомлення, використання задля досягнення мети підприємства, забезпечення зворотного зв'язку
Ціль (головна та другорядні)	Обґрунтування необхідних змін, чіткі способи формулювання цілей	Осмислення та розуміння цілі повідомлення, концентрація уваги, забезпечення результату комунікативного контакту
Функції	Виявлення цільової аудиторії (отримувача), визначення бажаної реакції у відповідь; вибір та складання звернення; передача та координування повідомлення ефективним каналом, отримання та обробка повідомлення зворотного зв'язку	Прийняття чи неприйняття форми повідомлення, аналіз отриманої інформації, формування зворотного зв'язку ефективним каналом, зворотний зв'язок
Перешкоди	Викривлення при складанні, Передача та прийом повідомлення	Спотворення при прийомі повідомлення, невміння слухати, передача повідомлення

Вибір альтернативи, результат управлінської праці, який, зрештою, підвищує чи знижує ефективність функціонування підприємства.

Технологія процесу управління включає технічні засоби та способи їх комбінування та використання з метою найбільш ефективного управління, є предметом найпильнішої уваги керівників.

І. Харламова наголошує, що управління комунікаційним процесом на підприємстві проявляються сукупністю безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб та реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємств [11].

Ми погоджуємось з думкою Л. Сагер, проте, що правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично не можливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності [12].

Класифікації комунікацій різноманітні, проте, за традицією виділяють такі види:

– залежно від напрямку потоку інформації, комунікації поділяються на горизонтальні та вертикальні. Вертикальний напрямок у свою чергу, підрозділяється на низхідне та висхідне;

- за місцем здійснення – зовнішні, внутрішні;
- за джерелом регулювання – формальні, неформальні.

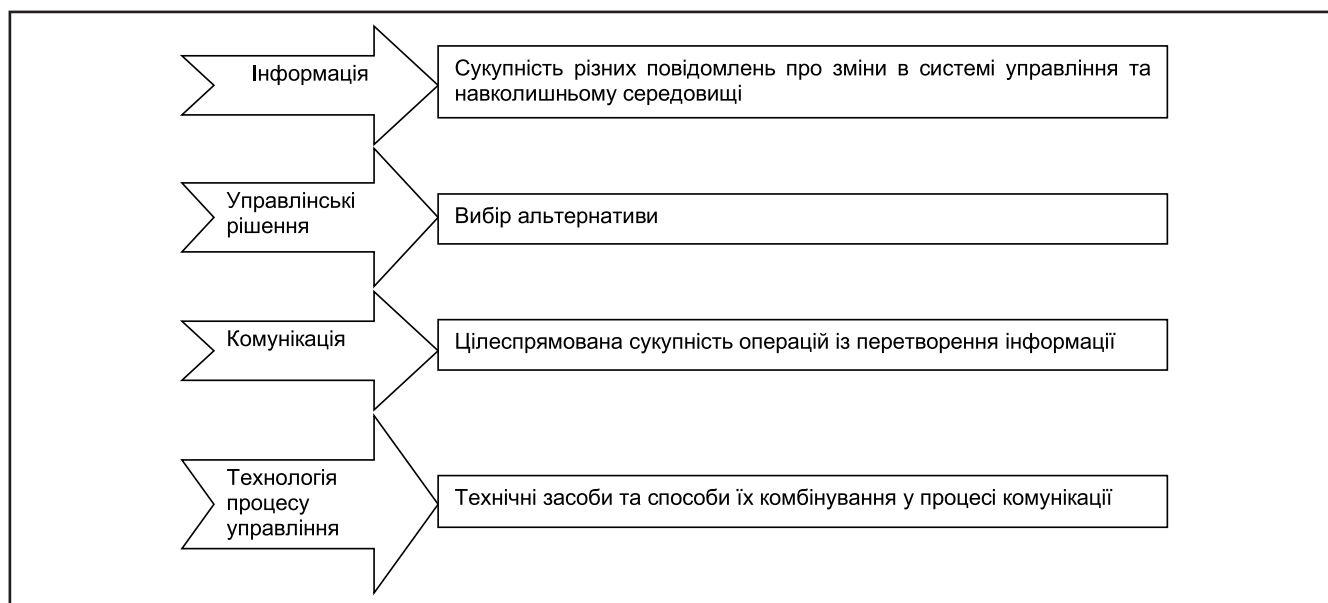
Головним недоліком будь-якої стандартної форми комунікації є відсутність у неї гнучкості.

Характеристика видів комунікацій в управлінській діяльності підприємств представлена у табл. 2.

Якщо розглядати комунікацію з позиції засобів спілкування, то її поділяють на вербальну (словесну, реалізовану у вигляді письмової та усної мови) і невербальну (міміка, жести, різноманітні зображення у вигляді графіків, діаграм тощо).

Комунікації зверху вниз набули найбільшого поширення. На підприємствах переважання вертикально спрямованих інформаційних потоків відбиває багаторічну практику з її сильною вертикаллю влади, централізованим управлінням та адмініструванням.

Комунікації «керівник – підлеглий» входять у вертикальні мережі і мають ключову особливість: у них поєднуються жорсткий принцип субординації та безпосередній контакт індивідів. З метою встановлення комунікації з працівниками, керівництво використовує підходи: націлений – чітка визначена цільова аудиторія; круговий – налагоджені взаємовідносини та є взаєморозуміння між співробітниками; підхід активної дії – чітке розуміння загальних правил, встановлених за допомогою практичних дій.



**Рисунок 1. Елементи системи комунікації в управлінській діяльності**

**Таблиця 2. Характеристика видів комунікацій в управлінській діяльності підприємств**

Вид комунікацій	Зміст комунікацій
Із зовнішнім середовищем	
Формальні	Підприємства використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім оточенням, наприклад, з клієнтами комунікують за допомогою реклами та інших засобів; із громадськістю – за допомогою створення певного образу, свого іміджу на місцевому, державному та міжнародному рівнях
Неформальні	До такої форми комунікації із зовнішнім середовищем, як способу передачі усної інформації, відносять чутки, плітки, встановлюються на основі особистих стосунків в межах неформальних груп
Всередині підприємства	
Формальні	
Міжрівневі (низхідний напрям)	У межах вертикальних комунікацій інформація переміщується всередині підприємства з рівня до рівня. Нижнім рівням повідомляється про конкретні поточні завдання
Міжрівневі (висхідний напрям)	У межах висхідного напрямку, оповіщення верхніх рівнів управління про те, що відбувається на рівнях знизу, що дає можливість керівництву підприємства дізнатися про поточні або назріваючі проблеми, пропонує можливі варіанти усунення недоліків стану справ. Передача інформації здійснюється у вигляді відповідних листів, звітів, пропозицій та пояснювальних записок
Горизонтальні	Зв'язки, що відбуваються на одному рівні управління, інформація передається у вигляді обміну між рівними по ієрархії підрозділами підприємства
Вертикальні	Здійснення комунікації між категоріями «підлеглий – керівник» в обох напрямках. Передача інформації відбувається у вигляді доведення завдань, делегування повноважень на виконання окремих видів робіт
Діагональні	Такого виду комунікації, як правило, поєднують ознаки горизонтальних та вертикальних комунікацій (керівник – підлеглий) на різних рівнях управління
Керівник – підлеглий	Обмін інформацією по вертикалі – основа комунікативної діяльності керівництва. Комунікація пов'язана з обговоренням проблем ефективності роботи підприємства з метою мотивації підлеглих за результатами їхньої діяльності
Між керівником та робочою групою (відділ, структурний підрозділ)	Комунікації з робочою групою дозволяють керівнику підвищити ефективність дій співробітників підприємства (або групи працівників), оскільки в обміні інформацією беруть участь усі члени групи, кожен має можливість висловитися про нові завдання, про майбутні зміни та можливі їх наслідки тощо
Неформальні	
Комунікація формується на основі чуток, передача інформації набагато швидша, ніж канали формального повідомлення, а отже, керівники користуються ними задля запланованого витоку та поширення певної інформації	

Вертикальні комунікації реалізують такі завдання, які інформують співробітників про цілі та завдання організації, усунення поточних проблем, які можуть виникнути у трудовій діяльності, забезпечення співробітників інформацією, необхідної для ефективного виконання своєї роботи.

Внутрішні горизонтальні комунікації здійснюються між співробітниками на одному ієрархічному рівні (комунікації між підрозділами, між керівником та підлеглим, між керівником та групою, між виконавцями).

Формальна комунікація служить для передачі повідомлень, визнаних в організації як офіційні. Ці повідомлення носять найчастіше письмову форму і передаються вертикальними каналами. Формальні комунікації створюються керів-

ництвом з метою досягнення інтересів організації (наприклад, встановлені правила, закріплені в посадових інструкціях та внутрішніх нормативних документах, які регламентують взаємодію працівників чи підрозділів).

Неформальна комунікація виникає у створенні спонтанно, не контролюється керівниками й багато в чому породжується індивідуальними інтересами.

Формальні та неформальні канали комунікації в організації взаємозамінні та доповнюють один одного. Чим більш обов'язкові і суворіше контролюються формальні канали, тим інтенсивніше розвиваються канали неформальні.

Одним із суттєвих параметрів процесу комунікації в процесі управління є перешкоди (бар'єри), тобто спотворення інформації, що впливає на ефектив-



ність процесу комунікації, а часом і порушують його. До основних видів перешкод відносять:

- спотворення, пов'язані із змістом повідомлення (вербальні, невербальні, логічні, перешкоди сприйняття);

- перешкоди, пов'язані з формою повідомлення (складність форми, незвичність форми, невідповідність форми змісту повідомлення, невиправдане посередництво у передачі повідомлення та її інтерпретація);

- перешкоди, пов'язані із засобами повідомлення (низька оперативність передачі повідомлення, недостатня пропускна здатність засобу, низький ступінь відповідності засобу характеру повідомлення, що передається, слабка захищеність засобу передачі інформації);

- бар'єри, пов'язані з організацією повідомлення (відсутність зворотного зв'язку або низька його якість, запізнення інформації, невдалий вибір партнерів з комунікаційного процесу, невдалий вибір часу та місця комунікації).

Щоб визначити наявність комунікаційних бар'єрів в спілкуванні, необхідно зрозуміти хто саме виступає одержувачем інформації (співробітник або керівник), оскільки від цього залежить його реакція. Так, у разі коли повідомлення адресуються працівникам, визначити наявність комунікаційних бар'єрів можна за такими ознаками:

- бездіяльність підлеглого у відповідь на поставленні завдання керівником. Виникає, коли інформація не доводиться до адресата належним чином або він не розуміє чи неусвідомлено спотворює її сенс;

- усвідомлена бездіяльність – відсутність ентузіазму та мотивації до роботи, формальне ставлення до розпоряджень як пасивна форма опору;

- вербальна та поведінкова протидія – активні форми опору персоналу. Можуть проявлятися в ігноруванні наказів, розпоряджень керівника, відмови від надання інформації, що є проявом зворотного зв'язку, участі у корпоративних заходах та агресивних неконструктивних висловлюваннях на нарадах, цілеспрямованих діях щодо поширення чуток, негативних настроїв у колективі, створенні конфліктного середовища тощо.

Комунікаційний бар'єр, як правило, полягає в наступному:

- ігнорування чи блокування інформації, що надходить «знизу». Інакше кажучи, повідомлення, пропозиції та питання співробітників залиша-

ються без відповіді, без належної уваги або піддаються жорсткій критиці з боку керівника;

- ухвалення неефективних управлінських рішень унаслідок некоректного сприйняття та обробки інформації, що надходять від персоналу. Доведено, що найбільше спотворення інформації відбувається при вертикальних комунікаціях.

Велика кількість комунікаційних бар'єрів призводить до появи ризиків фінансового, соціально-психологічного, правового характеру. Їх наслідками можуть стати:

- погіршення соціально-психологічного клімату у колективі (зниження ефективності соціального аспекту системи управління);

- виникнення трудових спорів;
- підвищення плинності кадрів, звільнення ключових працівників;

- витік конфіденційної інформації;
- матеріальні збитки (у тому числі через втрачену вигоду);

- зниження показників продуктивності праці;
- погіршення якості виробленого продукту тощо.

Підвищення ефективності комунікації безпосередньо пов'язане зі зменшенням перешкод. Тому у процесі комунікації потрібна чітка та ясна передача інформації, а також не менш чіткий та ясний спосіб (зворотний зв'язок). Кожен етап комунікаційного процесу є точкою, де сенс повідомлення може бути спотворений чи повністю втрачено. У зв'язку з цим, одним із важливих завдань керівників підприємства щодо формування чіткої системи управління є ліквідація неперевіреної інформації.

Якість внутрішнього комунікаційного поля підприємства переважно залежить від позиції самого підприємства (насамперед керівництва). Чітка організаційна структура управління, раціональний розподіл функціональних обов'язків серед персоналу, надійний та зручний обмін інформацією, продумана схема документообігу сприяють поліпшенню та розвитку комунікаційного поля, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості прийнятих управлінських рішень. І навпаки, зневага до проблем збору, обробки та аналізу внутрішньої інформації загрожує великими проблемами під час управління бізнес-процесами для підприємства.

Несподіваним випробуванням для керівників підприємств стала кризова ситуація, викликана пандемією COVID-19, що ускладнила комунікаційні процеси.

Наслідки епідемії COVID-19 та карантинні обмеження для українських підприємств спонукали

керівників запровадити заходи для безпечної роботи своїх працівників перевівши їх на дистанційний режим роботи. Основним завданням в період пандемії – забезпечення взаємодії менеджерів та підрозділів між собою для виконання поставлених завдань з налагодженим електронним документообігом. При цьому комунікаційні канали зв'язку визначались керівниками для розв'язання виробничих питань та необхідного спілкування.

Варто розробити правила стосовно того, що слід повідомляти електронною поштою, а що краще підходить для платформ обміну повідомленнями. Іноді один швидкий телефонний або відеодзвінок не дасть вам потонути у повідомленнях та коментарях до онлайн-документа. Відеодзвінки, коли встановлюється візуальний контакт, можливо, є більш помітними. Звичайно, відеодзвінки не передадуть усіх емоцій. Але під час спілкування можна використовувати безліч Емої (символів на позначення емоцій) та GIF (анімованих зображень). Вони хоча б частково замінюють мову тіла. Вчасно встановлений або розумно використаний символ чи позначення можуть значно посилити онлайн-спілкування. Водночас варто встановити часові рамки для онлайн-спілкування (принаймні, якщо робоче питання не є питанням життя і смерті), і не очікувати, що колеги мають реагувати на ваші повідомлення поза робочим часом [13].

О. Тодорчук наголосив, що у посткарантинний період слід врахувати три принципи комунікації нового часу: швидкість; гнучкість; ефективність [14].

На думку Т. Фісенко [15], для успішного управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 необхідно використовувати зовнішні комунікаційні стратегії.

На нашу думку, процес комунікації в діяльності підприємств перейшов на повну диджиталізацію, що є ефективним онлайн-інструментом управлінської діяльності.

### Висновки

Отже, комунікації відіграють величезну роль у досягненні успіху діяльності будь-якої організації. Менеджери повинні добре уявляти суть комунікаційного процесу, мати добре розвинене вміння усного та письмового спілкування та розуміти, як середовище впливає на обмін інформацією. Від ефективності комунікацій залежить майбутнє організації й благополуччя співробітників. Основні шляхи підвищення ефективності комуніка-

цій в управлінській діяльності дадуть можливість створити систему зворотного зв'язку; регулювати інформаційні потоки; уникнення конфліктних ситуацій; здійснювати управлінські дії, що сприяють полегшенню обміну інформацією.

### Список використаних джерел

1. Три елемента комунікації за Аристотелем. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/> (дата звернення: 14.08.2023).
2. Ryush J. Nonverbal communication: notes on the visual perception of human relations. URL: [https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse\\_u4o9](https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse_u4o9) (дата звернення: 14.08.2023).
3. Daft R. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
4. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. Journal of Communication. December 2004. P. 722–750.
5. Словник української мови : в 11-ти т. / за ред. І.К. Білодід. Київ : Наукова думка, 1973. Т. 4. 840 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
7. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г.С. Сковороди. / редкол. : В.І. Шинкарук (голова) та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
8. Сліпушко О.М. Тлумачний словник чужомовних слів в українській мові. Київ : Видавництво Криниця, 1999. 236 с.
9. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. Київ : Ваклер, 2001. 656 с.
10. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек та ін. ; за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
11. Харламова І.Ю. Управління комунікаційними процесами організації. Молодий учений. 2017. № 1 (135). С. 278–281.
12. СагерЛ.Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. URL: [https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_66_73.pdf) (дата звернення: 14.08.2023).
13. Як ефективно організувати дистанційну роботу вашої команди в період карантину і не втратити продуктивність. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiyну-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratytu-produktyvnist/> (дата звернення: 14.08.2023).
14. Тодорчук О. Комунікації під час пандемії. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas->

pandemii–leksiiia–oleksandra–todorchuka/ (дата звернення: 14.08.2023).

15. Фісенко Т.В. Зміна парадигми кризових комунікацій у період пандемії COVID–19 (на прикладі України). Обрії друкарства. 2021. № 1(9). С. 106–120. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9\\_s106-120.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9_s106-120.pdf)

## References

1. Try elementa komunikatsii za Aristotelem [Three elements of communication according to Aristotle]. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/> (data zvernennia: 14.08.2023).

2. Ryush J. Nonverbal communication: notes on the visual perception of human relations. URL: [https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse\\_u4o9](https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse_u4o9) (data zvernennia: 14.08.2023).

3. Daft R. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.

4. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. Journal of Communication. December 2004. P. 722–750.

5. Slovyk ukrainskoi movy : v 11–ty t. [Dictionary of the Ukrainian language] / za red. I.K. Bilodid. Kyiv : Naukova dumka, 1973. T. 4. 840 s.

6. Velykyi tлумachnyi slovyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language] / ukl. i holov. red. V.T. Busel. Irpin : VTF «Perun», 2004. 1440 s.

7. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovyk [Philosophical encyclopedic dictionary] / NAN Ukrainy, In–t filosofii imeni H.S. Skovorody / redkol. : V.I. Shynkaruk (holova) ta in. Kyiv : Abrys, 2002. 742 s.

8. Slipushko O.M. Tlumachnyi slovyk chuzhomovnykh sliv v ukrainskii movi [Interpretive dictionary of foreign words in the Ukrainian language]. Kyiv : Vydavnytstvo Krynysia, 1999. 236 s.

9. Pocheptsov H.H. Teoriia komunykatcii [Theory of communication]. Kyiv : Vakler, 2001. 656 s.

10. Osnovy menedzhmentu. Teoriia i praktyka : navch. posib. [Basics of management. Theory and practice: teaching. manual] / H.le. Moshek ta in. ; za zah. red. H.le. Mosheka. Kyiv : Vydavnytstvo Lira–K, 2017. 528 s.

11. Kharlamova I.Iu. Upravlinnia komunikatsiinymy protsesamy orhanizatsii [Management of communication processes of the organization]. Molodyi uchenyi. 2017. № 1 (135). S. 278–281.

12. Saher L.Iu. Naukovo–metodychni aspekty upravlinnia komunikatsiiamy na promyslovomu pidpriemstvi [Scientific and methodological aspects of communications management at an industrial enterprise]. URL:

[https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_66_73.pdf) (data zvernennia: 14.08.2023).

13. Yak efektyvno orhanizuvaty dystantsiinu robotu vashoi komandy v period karantynu i ne vtratyty produktyvnist [How to effectively organize the remote work of your team during the quarantine period and not lose productivity]. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratyty-produktyvnist/> (data zvernennia: 14.08.2023).

14. Todorchuk O. Komunikatsii pid chas pandemii [Communications during a pandemic]. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemii-lektsiia-oleksandra-todorchuka/> (data zvernennia: 14.08.2023).

15. Fisenko T.V. Zmina paradyhmy kryzovykh komunikatsii u period pandemii COVID–19 (na prykladi Ukrainy) [Changing the paradigm of crisis communications during the COVID–19 pandemic (on the example of Ukraine)]. Obrii drukarstva. 2021. № 1 (9). S. 106–120. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9\\_s106-120.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9_s106-120.pdf)

## Дані про авторів

### **Красняк Олена Петрівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно–економічний інститут Державного торговельно–економічного університету

e–mail: [krasnyaklena@gmail.com](mailto:krasnyaklena@gmail.com)

### **Гарбар Віктор Анатолійович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно–економічний інститут Державного торговельно–економічного університету

e–mail: [garbar\\_victor@ukr.net](mailto:garbar_victor@ukr.net)

## Data about the authors

### **Olena Krasnyak,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e–mail: [krasnyaklena@gmail.com](mailto:krasnyaklena@gmail.com)

### **Viktor Harbar,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e–mail: [garbar\\_victor@ukr.net](mailto:garbar_victor@ukr.net)

## Визначення завдань бухгалтерського обліку відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства

**Предметом дослідження** є визначення завдань бухгалтерського обліку відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства.

**Метою дослідження** є визначення етапів процесу стратегічного управління підприємством в контексті визначення завдань бухгалтерського обліку.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті відображено основні етапи управлінського циклу. Обґрунтовано визначальну роль інформації бухгалтерського обліку при встановленні цілей підприємства та розробки способу їх досягнення, тобто стратегії. Визначено перелік принципів стратегічного управління.

**Висновки.** Встановлено, що процес стратегічного управління обмежується певним управлінським циклом і включає кілька етапів: 1 етап – комплексний процес стратегічного планування, зокрема і процес розробки стратегії; 2 етап – реалізація стратегії; 3 етап – контроль за реалізацією стратегії; 4 етап – коригування стратегії. Обґрунтовано визначальну роль інформації бухгалтерського обліку при встановленні цілей підприємства та розробки способу їх досягнення, тобто стратегії. На базі визначення переліку принципів стратегічного управління виявлено важливість при здійсненні стратегічного управління реалізації принципу обліку і погодження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства. Встановлено, що на зміст і організацію бухгалтерського обліку на підприємстві безпосередньо впливає прийнята керівництвом стратегія поведінки на ринку. Виходячи з цього, визначено завдання системи бухгалтерського обліку відповідно до обраної підприємством стратегії.

**Ключові слова:** підприємство, бухгалтерський облік, стратегічне управління, інформація, ринок, конкурентоспроможність, інновації, принципи, фінанси, ефективність.

LALAKULYCH M. Yu.  
YUHASE F.  
SIMOCHKO M. I.

## Determination of accounting tasks in accordance with the strategic goal of the enterprise

**The subject of the study** is the definition of accounting tasks in accordance with the strategic goal of the enterprise.

**The purpose of the study** is to determine the stages of the process of strategic management of the enterprise in the context of determining the tasks of accounting.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article reflects the main stages of the management cycle. The determining role of accounting information in establishing the enterprise's goals and developing a way to achieve them, i.e. strategy, is substantiated. A list of principles of strategic management is defined.

**Conclusions.** It was established that the process of strategic management is limited to a certain management cycle and includes several stages: 1st stage – a complex process of strategic planning, in particular, the process of strategy development; 2nd stage – strategy implementation; 3rd stage – control over the implementation of the strategy; 4th stage – strategy adjustment. The determining role of accounting information in establishing the enterprise's goals and developing a way to achieve them, i.e.



*strategy, is substantiated. Based on the definition of the list of principles of strategic management, the importance of the implementation of the principle of accounting and reconciliation of external and internal factors of the enterprise's development was revealed in the implementation of strategic management. It has been established that the market behavior strategy adopted by the management directly influences on the content and organization of accounting at the enterprise. Based on this, the tasks of the accounting system are determined in accordance with the strategy chosen by the enterprise.*

**Keywords:** *enterprise, accounting, strategic management, information, market, competitiveness, innovation, principles, finance, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування системи бухгалтерського обліку і управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання можливі лише за умови налагодження відповідної інформаційної системи. Використання інформаційних технологій в обліку та управлінні є обов'язковим. Обсяги інформації, що потрапляють до інформаційного поля підприємства, сягають значних обсягів, опрацювання яких штатними працівниками в ручному режимі є практично неможливим. Використання інформаційних технологій є єдиним шляхом для вирішення завдання із опрацювання інформаційних потоків. Ще гостріше питання стає у разі, коли на підприємстві впроваджується концепція стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У дослідження теорії бухгалтерського обліку та його управлінського напрямку зробили значний внесок багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед вітчизняних авторів можна відзначити: П.Й. Атамаса, Ф.Ф. Бутинця, В.Г. Линника, Н.М. Малюги, Є.В. Мниха, а також зарубіжних науковців: Р. Каплана, Д. Колдуела, Д. Нортон, М.Х.Б. Перера тощо. Однак, актуальні питання формування інформаційного підґрунтя для стратегічного управління підприємством поки що не стали об'єктом фундаментальних наукових досліджень і тому потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** – визначення етапів процесу стратегічного управління підприємством в контексті визначення завдань бухгалтерського обліку.

**Вклад основного матеріалу.** Стратегічне планування необхідне для створення планів довгострокового стратегічного характеру, які, в свою чергу, мають на меті досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. На рисунку відображено основні етапи управлінського циклу. У менеджменті та бухгалтерському обліку з метою стратегічного управління, говорять про чотири складові: філософію, місію, цілі та завдання організації. Під місією розуміють твердження, що розкриває специфічну роль, яку підприємство

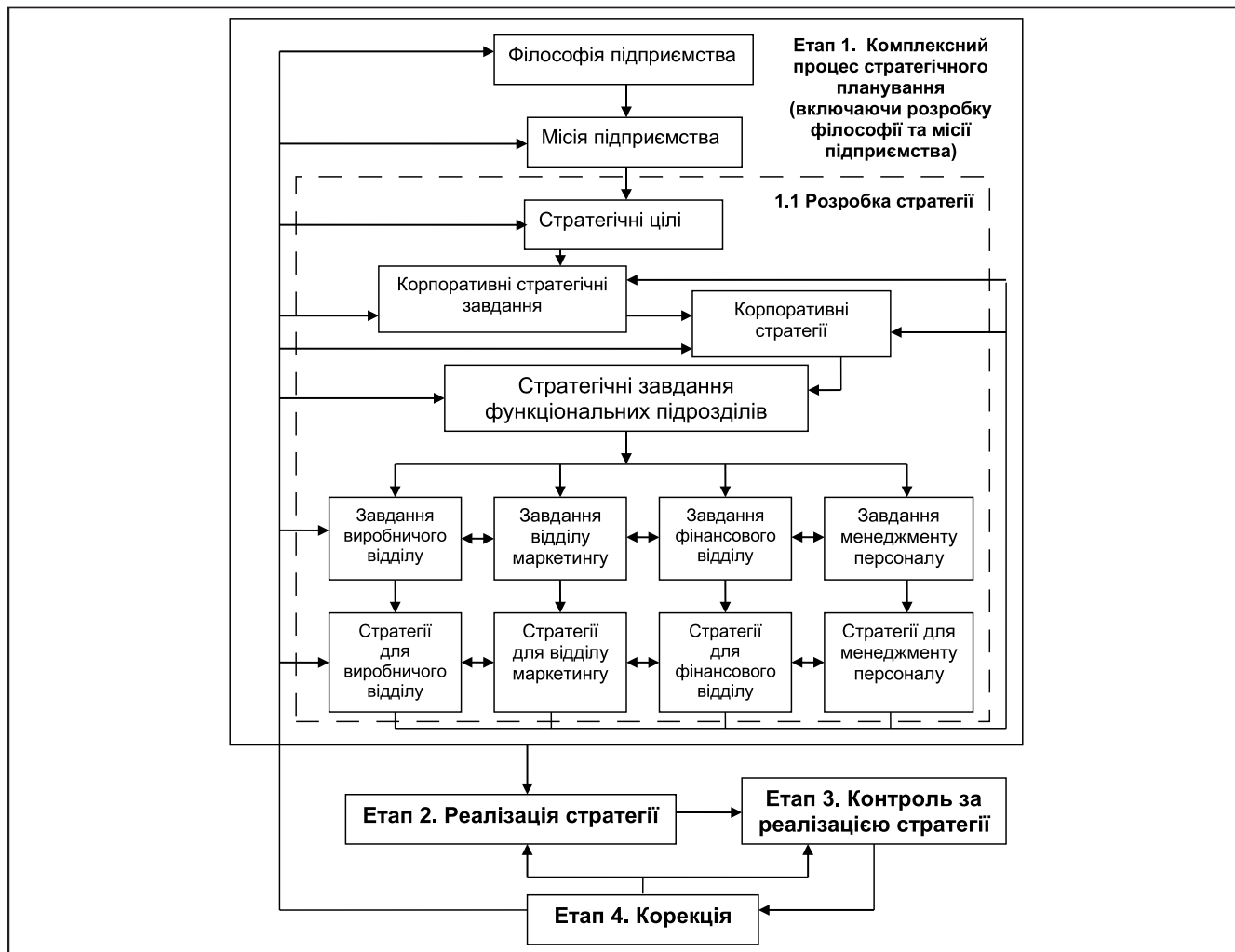
планує виконувати в суспільстві на довгострокову перспективу і якою обмежується діяльність даного підприємства.

Значущість цілей для підприємства неможливо переоцінити. По-перше, цілі є початковою точкою планування діяльності, по-друге – є основою побудови організаційних відносин, по-третє, цілі є базою для процесу контролю і оцінки ефективності роботи окремих працівників, структурних одиниць та підприємства.

На етапі постановки цілей та їх конкретизації вищому управлінському персоналу необхідна інформація у вигляді аналізу внутрішнього стану підприємства, стану підприємства на ринку та основних тенденцій зміни зовнішнього середовища. Система бухгалтерського обліку повинна представити не лише якісну, але й кількісну основу для стратегічного планування. Вибірка, аналіз по рахунках, групування, узагальнення і відповідна інтерпретація наявної інформації в сукупності з даними про зовнішнє середовище (температура інфляції, нормативно-правова база галузі, прогнозні обсяги реалізації продукту, конкуренти, аналіз укладених на перспективу контрактів) закладають основи для проведення SWOT-аналізу підприємства. Інформація, що її надає система бухгалтерського обліку, містить у собі відомості про стан наявних для цього ресурсів і, відповідно, необхідність і можливість залучення їх зі сторони. Інформація, що надходить від системи бухгалтерського обліку, не лише обґрунтовує цілі підприємства, але й служить базою для розробки способу їх досягнення, тобто стратегії.

Ефективної злагодженої роботи всіх підрозділів можна досягти за умови, коли всі менеджери (а краще, всі співробітники) будуть розуміти головну ціль підприємства. Проте, розуміння головної ідеї, її інтерпретація у стратегічну ціль та роз'яснення суті цієї цілі є прерогативою керівника. Для того, щоб даний етап стратегічного планування пройшов успішно, необхідно дотримуватись наступних принципів стратегічного управління: 1) принцип





**Основні етапи управлінського циклу \***

\* складено авторами

науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії; 2) принцип обліку і погодження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства; 3) принцип відповідності стратегії і тактики управління підприємством; 4) принцип пріоритетності людського фактору; 5) принцип визначеності стратегії та організації бухгалтерського обліку з метою стратегічного управління і контролю; 6) принцип відповідності стратегії підприємства тим ресурсам, що є у його розпорядженні; 7) принцип відповідності стратегії підприємства тим технологіям, що є у нього в розпорядженні.

Так, принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії говорить про те, що для розробки стратегічного рішення необхідно провести аналіз попередньої діяльності підприємства. Треба дослідити загальні тенденції та стан оточуючого середовища даного підприємства, провести прогностичний аналіз і розробити можливі сценарії стану галузі і підприємства в коротко-,

середньо- і довгостроковій перспективі. Принцип обліку і погодження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства базується на тому, що розвиток підприємства вимірюється як внутрішнім станом, так і зовнішнім середовищем. Третій принцип відповідності стратегії та тактики управління підприємством говорить про те, що тільки при органічному поєднанні тактичного і стратегічного управління та організації їх на високому рівні можна досягти бажаного високого результату. Принцип пріоритетності людського фактору полягає в тому, що, по-перше, стратегію розробляють люди і люди ж її й реалізують. Потрібно не тільки підбирати кваліфікований персонал, але й слідкувати за постійним підвищенням його кваліфікації. По-друге, сучасні підприємства працюють на задоволення попиту, сформованого ринком. Попит на ринку формується кінцевими споживачами, тобто людьми. Важливим принципом є визначеність стратегії підприємства та організація бухгал-

терського обліку з метою стратегічного управління і контролю. Даний принцип полягає в тому, що для забезпечення виконання стратегії вона повинна бути чіткою та однозначно зрозумілою всьому персоналу. Не менш важливим принципом є відповідність обраної стратегії наявним у підприємства ресурсам і технологіям. Стратегічна мета підприємства не може бути досягнута у разі відсутності всіх необхідних для цього ресурсів, а саме: сировини, матеріалів, енергоресурсів, кваліфікованого персоналу, інформації, наявності бренду, торговельної марки, існування ринку збуту та ін. Те ж саме стосується й наявності у підприємства необхідних технологій виробництва продукції та послуг, просування товарів на ринку, організації фінансових потоків, залучення необхідних інвестицій. Якщо у підприємства не буде технологій використання даних ресурсів, тоді досягти поставлену ціль буде неможливо. Всі вищезазначені принципи повинні бути реалізовані разом. Адже тільки за умов комплексного підходу до цього питання можна говорити про його доцільність.

### Висновки

Встановлено, що процес стратегічного управління обмежується певним управлінським циклом і включає кілька етапів: 1 етап – комплексний процес стратегічного планування, зокрема і процес розробки стратегії; 2 етап – реалізація стратегії; 3 етап – контроль за реалізацією стратегії; 4 етап – коригування стратегії. Обґрунтовано визначальну роль інформації бухгалтерського обліку при встановленні цілей підприємства та розробки способу їх досягнення, тобто стратегії. На базі визначення переліку принципів стратегічного управління виявлено важливість при здійсненні стратегічного управління реалізації принципу обліку і погодження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства. Встановлено, що на зміст і організацію бухгалтерського обліку на підприємстві безпосередньо впливає прийнята керівництвом стратегія поведінки на ринку. Виходячи з цього, визначено завдання системи бухгалтерського обліку відповідно до обраної підприємством стратегії.

### Список використаних джерел

1. Атамас, П. Й. Управлінський облік: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
2. Бутинець Ф. Ф. (ред.), Давидюк Т. В., Канурна З. Ф., Малуґа Н. М. Бухгалтерський управлінський об-

лік: підручник. 3-є вид., доп. і перероб. Житомир: Рута, 2005. 480 с.

3. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.

4. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліґа-Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаківа Л. П., Ценклер Н. І., Юґас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2022. 191 с.

10. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

11. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

### References

1. Atamas, P. Y. (2006). *Upravlins'kyy oblik [Management accounting]: Manual*. Kyiv: Center of Educational Literature. [in Ukrainian].
2. Butynets F. F. (Ed.), Davydyuk T. V., Kanurna Z. F., Malyuha N. M. (2005). *Accounting and management ac-*

counting: Textbook. 3rd ed., add. and processing. Zhytomyr: Ruta. [in Ukrainian].

3. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredytuvannya [Essence of bank mortgage lending]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2) (pp. 151–156). [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vyynknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak factor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yuhas, E. F. (2022). Mizhnarodne pidpryyemnytstvo [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy

innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

#### **Дані про автора**

##### **Лалакулич Марія Юрївна,**

к.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

##### **Югас Еріка Федорівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

##### **Симочко Марія Іллівна,**

старший викладач кафедри обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічний інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

#### **Data about the authors**

##### **Maria Lalakulych,**

Ph.D. of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

##### **Erika Yuhas,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Maria Simochko,**  
Senior Lecturer of the Department of Accounting  
and Taxation of the Uzhhorod Trade and Econom-

ic Institute of the State University of Trade and Eco-  
nomics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

УДК 330.101

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157751>

ШЕДЯКОВ В. Є.

## Інформаційне забезпечення організаційно–управлінської діяльності як фактор конкуренції

**Предмет дослідження** – інформаційне забезпечення організаційно–управлінського процесу.

**Метою написання статті** є розгляд місця та ролі налагодження інформаційного обслуговування організаційно–управлінського процесу підвищення конкурентоспроможності господарювання.

**Методи дослідження** статті ґрунтуються на дослідженнях соціально–економічних динамік.

Інформаційною базою дослідження є роботи з факторів конкурентоспроможності, соціально–економічної ефективності, організаційно–управлінських відносин та інформаційних каналів. Також інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту міжнародних економічних відносин, спрямованості і характеру мегатрендів світового розвитку, ролі перехідних періодів, співвідношення стратегії і тактики в прийнятті організаційно–управлінських рішень.

**Результати роботи** – проведено дослідження діапазону ефективності інформаційного забезпечення управління у контексті підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

**Висновки.** Неодмінний атрибут основи конкурентоспроможності – організаційно–управлінська ефективність, та її передумова – інформаційне забезпечення. Вміння побачити ймовірну проблемність «на випередження» та визначити найбільш продуктивні шляхи її запобігання (локалізації, подолання) – результат і обдарованості, і знань, і досвіду. Необхідність спиратися як на оптимізацію власного колективу, так і зовнішніх командних та індивідуальних зв'язків (конкурентних/змагальних та партнерських/коопераційних) локалізується в управлінських контурах самоврядування та координації. Відповідно, інформаційна підготовка та методологічна грамотність учасників господарювання – необхідні передумови успішної безпеки та розвитку.

**Ключові слова:** господарювання, конкурентоспроможність, організація, управління, інформація.

SHEDYAKOV V. E.

## Information support of organizational and managerial activities as a factor of competition

**The subject of the study** is information support of the organizational and managerial process.

**The purpose of writing the article** is to consider the place and role of establishing information services for the organizational and managerial process in order to increase the competitiveness of subjects of economy.

**Methodology for the study** are works on the factors of competitiveness, socio–economic efficiency, organizational and managerial relations and information channels. And the information base of the research consists of regulations, domestic and foreign publications, research on the content of international economic relations, the direction and nature of megatrends in world development, the role of transition periods, the ratio of strategy and tactics in making organizational and managerial decisions.

**Results of the work** – a study was made of the range of effectiveness of management information support in the context of increasing the level of competitiveness of a business entity.

**Conclusions.** An indispensable attribute of the basis of competitiveness is organizational and managerial efficiency, and its prerequisite is information support. The ability to see probable problems



*«in advance» and determine the most productive ways to prevent it (localize, overcome) is the result of talent, knowledge, and experience. The need to rely both on the optimization of one's own team and on external command and individual connections (competitive / adversarial and partnership/ cooperative) is localized in the managerial contours of self-government and coordination. Accordingly, information training and methodological literacy of business participants are necessary prerequisites for successful security and development.*

**Key words:** *economy, competitiveness, organization, management, information.*

**Постановка проблеми.** Організаційно-управлінські відносини виступають визначальним чинником реалізації наявного потенціалу та пошуку додаткових можливостей, які можуть бути підключені до забезпечення конкурентоспроможності виробництва та його результату. Особливо помітна їх роль переломі епох, коли змінюється баланс і роль чинників виробництва, у досягненні та зміцненні конкурентоспроможності [1–5]. Водночас, «інформаційний бум» визначив найважливішу складову частину інформаційного насичення в успіху як фундаментальних процесів організації, так і актуальних управлінських рішень.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Теоретико-методологічні основи тексту склали публікації, які концентрували підсумки досліджень: по-перше, оптимізації інформаційних циклів та їх етапів, по-друге, розвитку організаційно-управлінських відносин, по-третє, особливостей сучасного стану та динаміки конкурентних відносин.

**Постановка завдання.** Отже метою написання статті є вивчення можливостей інформаційного забезпечення як чиннику подальшого вдосконалення організаційно-управлінських відносин з позицій конкурентоспроможності процесу та результатів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Середовище гіперконкуренції в епоху після інформаційного буму найчастіше вимагає миттєвого вископрофесійного прийняття рішень (у тому числі на «низовому» рівні). Інформаційне обслуговування управлінської діяльності входить до числа провідних передумов стану та параметрів динаміки господарювання [6–11]. Організаційно-управлінська комунікація крім підвищення власної продуктивності має на меті і зростання ефективності діяльності інших людей щодо задоволення будь-якої зовнішньої потреби. Інформаційні потреби ефективної організаційно-управлінської діяльності включають інформаційне насичення як колективу, так і самого організатора; аж ніяк не обмежуючись власне виробничим циклом. Кому-

нікація як рух інформації є процесом соціально-економічної взаємодії. При рефлексивної модернізації нові знаряддя праці взаємовпливають на відносини праці, висувають інші вимоги до праці – її якості, організації, управлінню. Людина може більше, ніж усвідомлює. Те, що досі не пізнано, не пояснено і не вивчено досконало, теж часом може бути ефективно використано, наприклад, за принципом «чорної скриньки». Причому, наприклад, виробнича творчість зовсім не обмежується розвитком трудового чи техніко-технологічного аспектів, а включає весь спектр виробничого життя, зокрема, – організаційно-управлінську іпостась. Підвищення питомої ваги та значення елементів творчості у виробничій діяльності збільшує роль соціальних контактів. Водночас і функція праці як засобу комунікування стає все більш суттєвою. Причому і для самовтілення творця, і як канал соціалізації. Механізми партнерства містять потенціал більш органічного узгодження інтересів у організаційно-управлінському процесі. Їх використання – одна з умов успіху рефлексивної модернізації, зокрема гіперіндустріалізації. В зоні відповідальності менеджера – використання інформаційного забезпечення задля підвищення комфортності творчого розкриття персоналу.

Підвищення суспільної зацікавленості у творчості, з одного боку, суттєво акцентує значення менеджменту для його вдосконалення, з іншого, – змінює його спрямованість та ефективність [12–20]. Так, безплідно намагатись директивно адмініструвати творчу активність. Безглузді і жорстка опіка, і дріб'язковий контроль. Отже, виявляються непотрібними і шкідливими як відповідні функції, і управлінсько-організаційні ланки. Але менеджер аж ніяк не безсилий. Переходячи від моделі «жорсткого адміністрування» та «зовнішнього інспектування» до «включеного стимулювання бажаної поведінки», від рольового поділу на «керуючого та виконуючого», «начальника та підлеглого» до відносин «колеги, сотворців», керівник концентрує свої зусилля, насамперед, на всебічному забезпеченні (в



т. ч. матеріально–технічному та інформаційно–му), стимулюванні / мотивуванні творчого процесу і сам виступає каталізатором та учасником (а, найчастіше, ініціатором) творчості. Актуалізується вивчення самого управління як творчого процесу. З одного боку, фактор менеджера як джерела творчих підходів та рішень не лише консолідує колектив, а й забезпечує самореалізацію організатора та повагу до нього. З іншого боку, безумовно, кожен є носієм раціоналізаторських і організаційних творчих ідей. Тож зуміти урізноманітнити напрями творчого пошуку кожного співробітника – одне з пріоритетних завдань. Але без належних стимулів праця не досягає відповідності засобам праці. Таким чином, завдання менеджера – власна участь у творчому процесі як його лідера, а також організація і підтримка умов його оптимізації для всіх (зокрема, формування творчого середовища, поєднання колективної, командної праці та розкриття можливостей кожного, своєчасних стимулювання та забезпечення діяльності тощо).

Створення комплексних умов удосконалення діяльності команди стає найважливішим завданням різнорівневих менеджерів у всіх сферах життя. Підвищенню організаційно–управлінської ефективності слугує втягування персоналу в процес прийняття (а не тільки виконання) рішень. Учасники трудового циклу мають управлінський потенціал. Їхнє залучення до пошуку рішень – помітний крок у розвитку організації; але він потребує серйозної підготовки, зокрема – в інформаційній сфері. Йдеться про і отримання необхідної інформації, її обробці і доведення до необхідних споживачів реалізації конструктивного впливу. Нинішній історичний рівень розвитку вкрай ускладнює організаційно–управлінську підготовку діяльності, переносячи акценти на стимулювання та забезпечення (наприклад, техніко–технологічну). Зокрема, потрібно реалізації етапів «сприймати нове для виділення закономірного та випадкового, повторюваного та унікального», «забезпечити своєчасні припливи та обробку інформації як передумову знання», «знати, щоб розуміти», «розуміти для усвідомлених прийняття та здійснення рішень». Господарське стратегічне партнерство складається за закономірностями не жорстких ієрархій традиціоналізму або ринків модернізму, а нових господарських сітей і орієнтує на нові управлінські технології, а

також сполучення деяких із них відповідно принципам «кібернетики другого порядку». Так, ідеї виробничої демократії, корпоративної культури, групової організації праці, збагачення діяльності, гнучкого робочого часу, «фриланса», проектно–матричного управління і утворення на їх основі «управлінських композицій» можуть принести більший ефект саме під час гипериндустриалізації, а не в класичних умовах їх існування – через ширший спектр як позитивних, так і негативних наслідків рішень, що приймаються. Необхідна якість громадських комунікацій прямо пов'язана з глибиною проблем, що стоять перед людством. Суспільні комунікації нині стають як функціональним, так і сутнісним ресурсом адекватності організаційно–управлінських відносин вимогам епохи, опиняючись на вістрі взаємодії культурно–цивілізаційних світів. При цьому поширення уявлень про високі стандарти гуманного ставлення до природи, суспільства, людини доповнюється акцентуванням високотехнологічних та екологічно чистих циклів.

Вміння побачити ймовірну проблемність «на випередження» та визначити найбільш продуктивні шляхи її запобігання (локалізації, подолання) – результат і обдарованості, і знань, і досвіду. Одночасно рефлексивність управління потребує перетворення комунікацій на добротну організований двосторонній обмін інформацією. Інакше фіксується неконтрольований результат – наслідок невідповідності керованої та керуючої систем економіки. За характером перешкоди, місцем і часом виникнення проводиться комплексне чи причинно–наслідкове вивчення властивостей. Якщо перешкода неконтрольована, проводиться комплексний аналіз системи (у тому числі знаходяться прогностичні значення вхідних і вихідних характеристик і параметрів), визначається режим функціонування системи. За цими даними приймаються управлінські рішення стабілізації. Якщо перешкода контрольована, проводиться причинно–наслідковий аналіз характеристик, виявляються причини та тенденції соціально–господарських ситуацій, проводиться їхня ідентифікація. За моделлю ситуації та фіксованих перешкод прогнозується дестабілізуючий вплив перешкод і виявляється прогностична ситуація, аналізуються можливі збитки від перешкод, приймаються управлінські рішення щодо раннього запобігання, а також усунення чи локалі-

зації дестабілізуючого впливу перешкод. Тобто за напрямом системи аналізу та раннього попередження реалізуються заходи управління щодо раннього попередження дестабілізації, подолання ймовірних відхилень вихідних характеристик та заміщення інвалідних комунікацій. Удосконалення організаційно-управлінських комбінацій на основі розкриття та оволодіння новими особливостями роботи з інформаційним простором потребує відпрацювання інформаційних каналів та розширює можливості впливу [21–23]. Отже модернізація інформаційного обслуговування управлінської діяльності – невід’ємний елемент корпоративної культури нової епохи.

Неодмінний елементи основи конкурентоспроможності – організаційно-управлінська ефективність, та її передумова – інформаційне забезпечення. Вочевидь, приймаючи організаційно-управлінське рішення, людина має вміти керуватися не локальними питаннями, а системним баченням. При цьому ті, хто заради своєї особистої вигоди готові на все, рідко готові підкорятися ширшим інтересам соціального партнерства. Необхідність спиратися як на оптимізацію власного колективу, так і зовнішніх командних та індивідуальних зв’язків (конкурентних/змагальних та партнерських/коопераційних) локалізується в управлінських контурах самоврядування та координації. Ситуація гіперконкуренції високих швидкостей висуває на передній план управління питання «тайм менеджменту», оптимізації використання тимчасового параметра – за рахунок як техніко-технологічного, так і людського фактора виробництва, тобто насамперед цифрової комп’ютерно-програмної та психологічної (соціально-психологічної та індивідуально-психологічної) складових організаційної діяльності. Відповідно, програмне забезпечення інформаційного обслуговування діяльності та комплексна схильність до участі в інформаційно-аналітичному циклі – найважливіші передумови розвитку господарювання, досягнення та утримання конкурентоспроможності. Основою регулярного отримання непередбачених (відмінних від декларованих) результатів може бути не тільки своєкорисливість, розбіжність інтересів корінних народних та елітних груп, а й невміння здійснювати стратегічне управління інституційними трансформаціями на основі постсучасного діапазону інструментарію футуродіагностики та перетворення соціально-економічних процесів, що

конвертуємо у зміни в господарський орбіті. З одного боку, підвищення ємності внутрішнього ринку, підйом економіки попиту, пов’язаний з ними зростання добробуту населення та покращення демографічної ситуації – необхідність стійких життєдіяльності та розвитку культурно-цивілізаційного світу. З іншого боку, зміцнення соціокультурної основи економічного прогресу, що базується на особливостях колективного несвідомого та втілене у базових ціннісно-смыслових комплексах, соціальній спадщині, народному досвіді, забезпечує довготривалі позитивні тренди у господарюванні. А міжнародні економічні відносини є важливим інструментом реалізації завдань зміцнення та розвитку культурно-цивілізаційного світу. При домінуванні у базових ціннісно-смыслових комплексах близькості у світосприйнятті створюються підстави для компліментарності, що виявляється у співпраці та кооперації.

### Висновки

Отже, неодмінний елементи основи конкурентоспроможності – організаційно-управлінська ефективність, та її передумова – інформаційне забезпечення. Отримання та обробка інформації стають елементами і розуміння тенденцій нової епохи, та ефективного визначення шляхів конструктивного впливу на дійсність (зокрема, у сфері господарювання). Суспільно важливі інновації, що дозволяють характеристику як «суспільства знання», «суспільства пізнання», «інформаційного» тощо, посилюють значення роботи з інформацією. Значимість розуміння пов’язані з його винятковою роллю й у внутрішньому структуруванні суспільства, й у зовнішній конкуренції. Своєчасність та якість інформації, перетворення та доведення до споживача – не лише інструментальні, а й сутнісні параметри суспільства. Нинішній історичний рівень розвитку вкрай ускладнює організаційно-управлінську підготовку діяльності, переносючи акценти на стимулювання та забезпечення (наприклад, техніко-технологічну). Зокрема, потрібно реалізації етапів «сприймати нове для виділення закономірного та випадкового, повторюваного та унікального», «забезпечити своєчасні припливи та обробку інформації як передумову знання», «знати, щоб розуміти», «розуміти для усвідомлених прийняття та здійснення рішень». Удосконалення елементів та етапів інформаційно-ана-

літичного циклу – умова стратегічної підтримки господарювання. Вміння побачити ймовірну проблемність «на випередження» та визначити найбільш продуктивні шляхи її запобігання (локалізації, подолання) – результат і обдарованості, і знань, і досвіду. Необхідність спиратися як на оптимізацію власного колективу, так і зовнішніх командних та індивідуальних зв'язків (конкурентних / змагальних та партнерських / коопераційних) локалізується в управлінських контурах самоврядування та координації.

### Список використаних джерел

- Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, 1990. 298 p.
- Якість економічного зростання / В. Томас, М. Дайлами, А. Дарешар та ін. К.: Основи, 2002. 350 с.
- Гринёв В.Б., Гугель А.С. Реформа или национальная катастрофа? Х. – К. Библиотечка МБР, 1996. 92 с.
- Shedyakov V. Post-globality as a changing of condition of international and domestic opportunities and threats. *Current issues of security management during martial law / University of Security Management in Kolyse*. Kolyse: *Vysokb l'kola bezpecnostnyho manajrstva v Kolyciach*, 2022. P. 46–57. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>
- Shedyakov V. Socio-economic development strategies' selection: opportunities and limitations. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels / ed. by R. Bendaraviciene, K. Shaposhnykov*. Kaunas – Riga: Baltija Publishing, 2021. Part 1. P. 174–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-12>
- Стоуньер Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики. Новая технологическая волна на Западе / Под ред. П.С. Гуревича. М.: Прогресс, 1986. С. 392–409.
- Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике. М.: Изд-во иностр. лит-ры, 1963. 830 с.
- Гужва В.М., Постевої А.Г. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі. К.: КНЕУ, 2002. 458 с.
- Шедяков В.Є. Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності країни в контексті розвитку бюджетної системи. *Економіст*. 2013. № 7 (321). С. 10–15.
- Шедяков В.Є. Информационный уровень структурирования будущего. *Journalism, advertising and PR: European development direction: Proceed. of Intern. Scient. Confe. Riga*, 2021. P. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-118-3-1>
- Шедяков В.Є. Використання діапазону можливостей інформаційного простору при створенні умов переходу до нового Модерну. *Вісник Одеського національного ун-ту*. 2011. Т. 16. Вип. 10. Соціологія і політичні науки. С. 119–129.
- Кулицький С.П. *Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління*. К.: МАУП, 2002. 224 с.
- Матвієнко О.В. *Основи інформаційного менеджменту*. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 128 с.
- Шедяков В. Информация в стратегическом управлении объектами, отношениями и процессами. *The driving force of science and trends in its development: Proceed. of Ill Intern. Scient. and Theor. Conf. Coventry*, 2022. P. 43–47 DOI: [10.36074/scientia-04.11.2022](https://doi.org/10.36074/scientia-04.11.2022)
- Шедяков В.Є. Управление инфосферой и управление инфосферы: вектор постглобальных трансформаций. *Развиток сучасних міжнародних економічних відносин: фінансово-економічні та соціальні чинники: Матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса*, 2018. С. 12–15.
- Шедяков В.Є. Возможности информационного воздействия для осуществления гибкого управления. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. Вип. 9. С. 143–147.
- Шедяков В.Є. Возможности використання специфіки інформаційної взаємодії соціальних систем та безсистемних цілісностей. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2010. № 1(7). С. 79–84.
- Шедяков В.Є. Восприятие и интерпретация в полном информационном цикле. Роль суспільних наук у забезпеченні стабільності розвитку глобальних світових процесів у XXI ст: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. С. 33–38.
- Шедяков В.Є. Організація асиметричних впливів інформаційних систем. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2010. № 2 (8). С. 71–75.
- Шедяков В.Є. Информационная составляющая конкурентной войны за рынки: место социальных технологий. *Інституціональна трансформація розвитку економіки України / заг. ред. О.Л. Гальцової*. Запоріжжя – Херсон: Гельветика, 2019. С. 113–128.
- Шедяков В.Є. Здійснення бажаних трансформацій соціально-інформаційних систем: постсучасні методологія та онтологія. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2013. № 1 (16). С. 80–87.
- Шедяков В.Є. Реальность под давлением виртуального: взаиморезонирование материального и идеального. *Нові завдання суспільних наук у XXI столітті: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. К.*, 2018. С. 44–48.

23. Шедяков В.Е. Работа з реальністю при організації міжсистемних інформаційних потоків. Політичний менеджмент. 2011. № 4 (49). С. 37–45.

### References

1. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

2. Tomas, V., Daylami M., Dareshar, A., Kaufman, D., Kishor N., Lopes R. & Van Ya. (2002). *Yakist' ekonomichnoho zrostannya* [The quality of economic growth]. Kiyev: Osnovy. (in Ukrainian)

3. Grin'ov, V.B., Gugel', A.S. (1996). *Reforma ili natsional'naya katastrofa?* [Reform or national catastrophe?]. Khar'kov – Kiyev: Bibliotekha MBR. (in Russian)

4. Shedyakov, V. (2022). Post–globality as a changing of condition of international and domestic opportunities and threats. Current issues of security management during martial law / University of Security Management in Kolyse. Kolyse: *Vysokb'lykola bezpechnostnyho manazhrstva v Kolyciach*, 46–57. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>

5. Shedyakov, V. (2021). Socio–economic development strategies' selection: opportunities and limitations. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels* / Bendaraviciene, R., Shaposhnykov, K. (eds.). Kaunas – Riga: Baltija Publishing, (1), 174–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-12>

6. Stoun'yer, T. (1986). *Informatsionnoye bogatstvo: profil' postindustrial'noy ekonomiki*. [Information wealth: a profile of the post–industrial economy]. *Novaya tekhnokraticeskaya volna na Zapade* / Gurevich P. S. (ed.). Moskva: Progress, 392–409. (in Russian)

7. Shennon, K. (1963). *Raboty po teorii informatsii i kibernetike*. [Works on the theory of information and cybernetics]. Moskva: Izd–vo inostr. lit–ry. (in Russian)

8. Huzhva, V.M., Postyevoi, A.H. (2002). *Informatsiyni systemy v mizhnarodnomu biznesi*. [Information systems in international business]. Kiyev: KNEU. (in Ukrainian)

9. Shedyakov, V.E. (2013). *Informatsiynne zabezpechennya konkurentospromozhnosti krayiny v konteksti rozvytku byudzhetnoi systemy*. [Information support of the country's competitiveness in the context of budget system' development]. *Ekonomist*, (7 / 321), 10–15. (in Ukrainian)

10. Shedyakov, V.E. (2021). *Informatsionnyy uroven' strukturivaniya budushchego*. [Information level of structuring the future]. (in Russian) *Journalism, advertising and PR: European development direction: Pro-*

*ceed. of Intern. Scient. Confe. Riga*, 5–8. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-118-3-1>

11. Shedyakov, V.E. (2011). *Vykorystannya diapazonu mozhlyvostey informatsiynoho prostoru pry stvorenni umov perekhodu do novoho Modernu*. [Using the range of possibilities of the information space during creating conditions for the transition to the new Modern]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho un–tu*, (16 / 10), 119–129. (in Ukrainian)

12. Kulyts'kyi, S.P. (2002). *Osnovy orhanizatsii informatsiynoi diyal'nosti u sferi upravlinnya*. [Basics of organization of information activities in management]. Kiyev: MAUP. (in Ukrainian)

13. Matviyenko, O.V. (2004). *Osnovy informatsiynoho menedzhmentu*. [Basics of information management]. Kiyev: Tsentri navchal'noyi literatury. (in Ukrainian)

14. Shedyakov, V. (2022). *Informatsiya v strategicheskoy upravlenii ob'yektami, otnosheniyami i protsessami*. [Information in the strategic management of objects, relationships and processes]. (in Russian) *The driving force of science and trends in its development: Proceed. of III Intern. Scient. and Theor. Conf. Coventry*, 43–47 DOI: [10.36074/scientia-04.11.2022](https://doi.org/10.36074/scientia-04.11.2022)

15. Shedyakov, V.E. (2018). *Upravleniye infosferoy i upravleniye infosfery: vektor postglobal'nykh transformatsii*. [Management of infosphere and management by infosphere: the vector of post–global transformations]. (in Russian) *Rozvytok suchasnykh mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: finansovo–ekonomichni ta sotsial'ni chynnyky: Mater. II Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Odesa*, 12–15.

16. Shedyakov, V.E. (2016). *Vozmozhnosti informatsionnogo vozdeystviya dlya osushchestvleniya gibkogo upravleniya*. [Possibilities of information impact for flexible management]. (in Russian) *Aktual'ni problemy filosofiyi ta sotsiologii*, (9), 143–147.

17. Shedyakov, V.E. (2010). *Mozhlyvosti vykorystannya spetsyfiky informatsiynoi vzayemodii sotsial'nykh system ta bezsystemnykh tsilnistey*. [Possibilities of using the specifics of informational interaction of social systems and non–systemic integrities]. *Suchasni informatsiyni tehnologii u sferi bezpeky ta oborony*, (1 / 7), 79–84 (in Ukrainian)

18. Shedyakov, V.E. (2017). *Vospriyatiye i interpretatsiya v polnom informatsionnom tsikle*. [Perception and interpretation in a complete information cycle]. (in Russian) *Rol' suspil'nykh nauk u zabezpechenni stabil'nosti rozvytku hlobal'nykh svitovykh protsesiv u XXI st: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Kiyev*: 33–38

19. Shedyakov, V.E. (2010). *Orhanizatsiya asymetrychnykh vplyviv informatsiynykh system*. [Organization of asymmetric influences of information systems]. *Su-*



chasni informatsiini tehnolohii u sferi bezpeky ta oborony, (2 / 8), 71–75 (in Ukrainian).

20. Shedyakov, V. E. (2019). Informatsionnaya sostavlyayushchaya konkurentnoi voyny za rynki: mesto sotsial'nyh tehnologii. [The Information Component of the Competitive War for Markets: The Place of Social Technologies]. (in Russian) Instyuttsional'na transformatsiya rozvytku ekonomiky Ukrainy / Hal'tsova, O.L. (ed.). Zaporizhzhya – Kherson: Hel'vetyka, 113–128.

21. Shedyakov, V.E. (2013). Zdiysnennya bazhanyh transformatsii sotsial'no-informatsiynyh system: post-suchasni metodolohiya ta ontolohiya. [Realization of desired transformations of social and information systems: postmodern methodology and ontology]. Suchasni informatsiini tehnolohii u sferi bezpeky ta oborony, (1 / 16), 80–87. (in Ukrainian)

22. Shedyakov, V.E. (2018). Real'nost' pod davleniyem virtual'nogo: vzaimorezonirovaniye material'nogo i ideal'nogo. [Reality under the pressure of the virtual: mutual resonance of the material and the ideal]. (in Rus-

sian) Novi zavdannya suspil'nyh nauk u XXI stolitti: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Kiyev, 44–48.

23. Shedyakov, V.E. (2011). Robota z real'nistyuu pry orhanizatsii mizhsystemnyh informatsiinyh potokiv. [Working with reality during organization intersystem information flows]. Politychnyy menedzhment, (4 / 49), 37–45. (in Ukrainian)

#### Дані про автора

**Шедяков Володимир Євгенович,**

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

e-mail: shedyakov1@gmail.com

ORCID 0000-0003-2779-3736

#### Data about the author

**Vladimir Shedyakov,**

doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, freelancer scientist

e-mail: shedyakov1@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157760>

ШАБРАНЬСЬКА Н. І.

## Світові технологічні тренди у розвитку систем оснащення бойових броньованих машин – танків

**Предметом дослідження** являються сучасні технологічні тренди у сфері науково-технічних розробок за напрямом «Бойові броньовані машини – танки» в розрізі систем оснащення, аналіз яких здійснювався на основі досліджень міжнародної патентної БД Derwent Innovation.

**Мета дослідження** – виявлення та формування найперспективніших напрямів та піднапрямів за тематикою «Бойові броньовані машини – танки» в розрізі систем оснащення.

**Методи дослідження.** Системний та аналітичний аналіз, логіко-структурний, порівняльний.

**Результати роботи.** Дослідження даних міжнародної патентної платформи «Derwent Innovation» дало змогу виявити та сформувані найперспективніші напрями та піднапрями патентування у ВПК за тематикою «Бойові броньовані машини – танки» в розрізі системи оснащення, розробка та впровадження яких в ВПК України дасть змогу ефективно розподіляти ресурси та засоби.

**Галузь застосування результатів.** Економіка та управління національним господарством, методи і механізми регулювання економічних процесів та їх ефективність, перспективні напрями розвитку ВПК.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження було сформовано 6 напрямів, та 11 піднапрямів, до яких відносяться: «діапазон датчика» (піднапрямами: «датчик оптичного спектру»; «датчик вібрації ємнісного типу»); «динамічна броня танків» (піднапрямам «реактивна броня»); «система броні» (піднапрямами: «комполітна броня із зменшеною вагою»); «система активного захисту» (піднапрямами: «система активного балістичного захисту»; «захисне сидіння для ББМ»; «інтелектуальна система акустичного захисту для бронетехніки»); «динамічний захист» (піднапрямами: «трирівнева система динамічного захисту танків»); «пасивні і активні датчики» (піднапрямами: «детектор зброї та вибухових речовин та метод виявлення»; «система запобігання зіткненням (TCAS)».

**Ключові слова:** патентна активність, перспективний напрям, піднапрями, датчики, броня, бойовий танк, зброя, радары.



## Global technological trends in the development of equipment systems for armored combat vehicles – tanks

**The subject of the study** is modern technological trends in the field of scientific and technical developments in the direction of «Armored combat vehicles – tanks» in terms of equipment systems, the analysis of which was carried out on the basis of research by the international patent database Derwent Innovation.

**The purpose of the research** is to identify and form the most promising directions and sub-directions on the subject of «Armored combat vehicles – tanks» in equipment systems.

**Research methods.** Systemic and analytical analysis, logical–structural, comparative.

**Results of work.** The study of the data of the international patent platform «Derwent Innovation» made it possible to identify and form the most promising directions and sub-directions of patenting in the military industry on the topic of «Armored combat vehicles – tanks» in terms of the equipment system, the development and implementation of which in the military industry of Ukraine will enable the effective distribution of resources and means.

**The scope of the results.** Economics and management of the national economy, methods and mechanisms of regulation of economic processes and their efficiency, promising directions of the development of the military–industrial complex (MIC).

**Conclusions.** Based on the results of the research, 6 directions and 11 sub-directions were formed, which include: «sensor range» (sub-directions: «optical spectrum sensor»; «capacitive type vibration sensor»); «dynamic armor of tanks» (subdirection «reactive armor»); «armor system» (sub-directions: «composite armor with reduced weight»); «active protection system» (sub-directions: «active ballistic protection system»; «protective seat for BBM»; «intelligent acoustic protection system for armored vehicles»); «dynamic protection» (sub-directions: «three–level system of dynamic protection of tanks»); «passive and active sensors» (sub-headings: «weapons and explosives detector and detection method»; «collision avoidance system (TCAS)»).

**Key words:** patent activity, prospective direction, sub-voltages, sensors, armor, battle tank, weapons, radars.ϕ

**Постановка проблеми.** Потужність військово–промислового комплексу (ВПК) країни великою мірою визначається науково–технічним рівнем оснащення її збройних сил. Зростає міжнародна конкуренція в сфері виробництва передових видів зброї, спеціальної техніки для військових сил. У військово–сухопутній сфері інноваційні процеси у розвинутих країнах світу охоплюють широкий спектр модернізацій та нововведень: нові види зброї, альтернативні рушії та двигуни, джерела енергії для них, безпілотні апарати, роботизовані системи розвідки, інформаційного моніторингу та контролю змін навколишньої обстановки. В системах управління та зв'язку застосовується ШІ, розробляються військові автоматизовані системи планування та управління людськими та технічними ресурсами. Всі ці процеси передбачають відповідні НДДКР і, як результат, отримання патенту. Через дослідження міжнародної патентної діяльності є мож–

ливість визначити світові тренди науково–технічного розвитку у військовій сфері і врахувати світовий досвід для забезпечення інноваційного розвитку ВПК України.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Загальними тенденціями розвитку озброєння та військової техніки займалися такі провідні вчені, як І. Чепков, П. Нор, В. Kucharski, M. Brent ін. Досвід проведення патентних досліджень глобальних технологічних трендів в основних сферах військового озброєння наведено в роботах В. Богомазової, Т. Кваша, О. Паладченко, Т. Писаренко, Л. Рожкової, Н. Шабранської.

**Метою статті** є виявлення та формування найперспективніші напрямів та піднапрямів за тематикою «Бойові броньовані машини – танки» в розрізі систем оснащення.

**Виклад основного матеріалу.** У патентному середовищі (платформи «Derwent Innovation») було виділено і проаналізовано 7 напрямів та 59

піднапрямів, що торкалися системи оснащення броньованої бойової машини – танка за період 2016–2021 рр., до них відносяться: Діапазон датчика / Sensor Range – 7 піднапрямів; Динамічна броня танків / Dynamic armor for tanks – 3 піднапрямів; Система броні / Armor system – 17 піднапрямів; Система активного захисту / Active Protection System – 10 піднапрямів; Ди-

намічний захист / Reactive armor – 10 піднапрямів; Пасивні і активні датчики / Passive and active sensors – 10 піднапрямів; Датчики з підтримкою ШІ / AI assisted sensors (ISTAR) – 2 піднапрямів.

В таблиці 1 наведені основні коди бази з Міжнародної патентної класифікації, за якими відбувся пошук патентів у розрізі напрямів, які аналізувалися та торкалися системи оснащення танків.

**Таблиця 1. Коди та назви розділів Міжнародної патентної класифікації, що відносяться до тематики «Бойові броньовані машини – танки» в розрізі системи оснащення**

Код (індекс рубрики)	Назва коду
<b>ДІАПАЗОН ДАТЧИКА</b>	
G01D	Вимірювання, спеціально не пристосовані для особливих змінних; засоби для вимірювання двох або більше змінних
G01J	Вимірювання інтенсивності, швидкості, спектрального складу, поляризації, фазних або імпульсних характеристик інфрачервоних, видимих або ультрафіолетових променів; колориметрія; радіаційна пірометрія
G01P	Вимірювання лінійної або кутової швидкості, прискорення, уповільнення або сили удару; індикація наявності або відсутності руху; індикація напрямку руху
G01S	Радіопеленгація; радіонавігація; вимірювання відстані або швидкості з використанням радіохвиль; визначання місцеположення або виявлення наявності об'єктів з використанням відбивання або перевипромінювання радіохвиль; аналогічні системи з використанням інших видів хвиль
G06F	Оброблення цифрових даних за допомогою електричних пристроїв
H04N	Передавання зображення
<b>ДИНАМІЧНА БРОНЯ ТАНКІВ</b>	
F41H	Броня; броньові башти; броньовані або бойові транспортні засоби; засоби наступу або оборони, наприклад маскування, взагалі
B22D	Лиття металів ; лиття інших матеріалів з використанням тих же способів чи пристроїв
B32B	Шаруваті вироби, тобто вироби, що містять декілька плоских або об'ємних шарів, наприклад з комірчастою або стільниковою структурою
C08J	Перероблення; загальні способи змішування композицій; наступне оброблення, не охоплене підкласами C08B, C08C, C08F, C08G або C08H
C08L	Композиції високомолекулярних сполук
<b>СИСТЕМА БРОНІ</b>	
B29K	Індексна схема, пов'язана з підкласами B29B, B29C або B29D, що стосуються формувальних або армувальних матеріалів, наповнювачів або попередньо виготовлених деталей, наприклад вставок
B32B	Шаруваті вироби, тобто вироби, що містять декілька плоских або об'ємних шарів, наприклад з комірчастою або стільниковою структурою
C08J	Перероблення; загальні способи змішування композицій; наступне оброблення, не охоплене підкласами C08B, C08C, C08F, C08G або C08H
F41H	Броня; броньові башти; броньовані або бойові транспортні засоби; засоби наступу або оборони, наприклад маскування, взагалі
<b>СИСТЕМА АКТИВНОГО ЗАХИСТУ</b>	
F41H	Броня; броньові башти; броньовані або бойові транспортні засоби; засоби наступу або оборони, наприклад маскування, взагалі
H01M	Способи або пристрої, наприклад батареї, для прямого перетворення хімічної енергії в електричну
H02J	Схеми або системи для підведення або розподілення електричної енергії; системи для накопичування електричної енергії
B60L	Електричні силові установки транспортних засобів з електроприводом; Електроживлення допоміжного обладнання транспортних засобів з електроприводом; Електродинамічні гальмівні системи транспортних засобів взагалі; Магнітна підвіска або левітаційні пристрої транспортних засобів; контролювання робочих параметрів транспортних засобів з електроприводом; Запобіжні електричні пристрої транспортних засобів з електроприводом
C09K	Матеріали для різноманітного використання;

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Код (індекс рубрики)	Назва коду
F41F	Пристрої для пуску снарядів або реактивних снарядів із стволів, наприклад гармати; Пускові установки для ракет або торпед; гарпунні гармати
<b>ДИНАМІЧНИЙ ЗАХИСТ</b>	
B32B	Шаруваті вироби, тобто вироби, що містять декілька плоских або об'ємних шарів, наприклад з комірчастою або стільниковою структурою
B60H	Засоби нагрівання, охолодження, вентилявання або інші пристрої для оброблення повітря, спеціально пристосовані для пасажирських або вантажних приміщень транспортних засобів
F16B	Пристрої і деталі для закріплення або з'єднання конструктивних елементів або деталей машин, наприклад цвяхи, болти, стопорні кільця, затискачі, хомути або клини; з'єднання чи з'єднувальні елементи
F41G	Прицільні пристосовання; наведення
F41H	Броня; броньові башти; броньовані або бойові транспортні засоби; засоби наступу або оборони, наприклад маскування, взагалі
G01S	Радіопеленгація; радіонавігація; вимірювання відстані або швидкості з використанням радіохвиль; визначення місцеположення або виявлення наявності об'єктів з використанням відбивання або перевипромінювання радіохвиль; аналогічні системи з використанням інших видів хвиль
G02B	Оптичні елементи, системи або устаткування
<b>ПАСИВНІ І АКТИВНІ ДАТЧИКИ</b>	
G01S	Радіопеленгація; радіонавігація; вимірювання відстані або швидкості з використанням радіохвиль; визначення місцеположення або виявлення наявності об'єктів з використанням відбивання або перевипромінювання радіохвиль; аналогічні системи з використанням інших видів хвиль
G06K	Зчитування графічних даних; Представлення даних; носії запису; маніпулювання носіями запису
G06N	Обчислювальні пристрої, що ґрунтуються на специфічних обчислювальних моделях
G06T	Оброблення або генерація даних зображення в цілому
G08B	Сигнальні системи або системи виклику; командні телеграфні апарати; системи тривожної сигналізації
G08G	Системи контролювання руху транспортних засобів
H01Q	Антени, тобто радіоантени
H04B	Передавання сигналів
H04K	Секретний зв'язок; створювання штучних перешкод у системах зв'язку
H04N	Передавання зображення
H04W	Мережі бездротового зв'язку
<b>ДАТЧИКИ З ПІДТРИМКОЮ ШІ</b>	
F41G	Прицільні пристосовання; наведення
G01C	Вимірювання відстаней, рівнів або азимутів; топографічна зйомка; навігація; гіроскопічні прилади; фотограмметрія або відеограмметрія
G01S	Радіопеленгація; радіонавігація; вимірювання відстані або швидкості з використанням радіохвиль; визначення місцеположення або виявлення наявності об'єктів з використанням відбивання або перевипромінювання радіохвиль; аналогічні системи з використанням інших видів хвиль
G02B	Оптичні елементи, системи або устаткування
G03B	Устаткування або засоби для одержування фотографій або для їх проєціювання або переглядання; устаткування або засоби, в яких використовується аналогічне обладнання з використанням хвиль, інших ніж оптичні хвилі; приладдя до них
G06F	Оброблення цифрових даних за допомогою електричних пристроїв
G06K	Зчитування графічних даних; представлення даних; носії запису; маніпулювання носіями запису
G06Q	Системи або способи оброблення даних, спеціально пристосовані для адміністративних, комерційних, фінансових, управлінських, спостережних або прогнозувальних цілей; системи або способи, спеціально пристосовані для адміністративних, комерційних, фінансових, управлінських, спостережних або прогнозувальних цілей, якщо для них не передбачені спеціальні рубрики
H04L	Передавання дискретної інформації, наприклад телеграфний зв'язок
H04N	Передавання зображення
H04W	Мережі бездротового зв'язку
H04B	Передавання сигналів
H04K	Секретний зв'язок; створювання штучних перешкод у системах зв'язку
H04N	Передавання зображення

Джерело: [4]

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Найбільша кількість патентів протягом 2016 – 2021 рр. було виявлено у наступних напрямках:

– *Динамічна броня танків*, зокрема піднапрями: «Реактивний захист» – 1590 од.; «Динамічна броня танка на основі спресованого ферромагнітного порошку та електромагнітного посилення» – 1236 од.; «Вибухова динамічна броня (ERA) та методи її виробництва» – 1182 од.

– *Система броні*, зокрема піднапрями: «Модульна броня» – 1138 од.; «Накладна броня та система кріплення» – 996 од.; «Ламінований композитний матеріал для покращеної броні, що містить металевий перфорований шар або шар металевих голок» – 960 од.

– *Система активного захисту*, зокрема піднапрями: «Захисне сидіння для ББМ» – 1669 од.; «Інтелектуальна система акустичного захисту для бронетехніки» – 1356 од.; «Активна система протидії вибуху» – 946 од.

– *Динамічний захист*, зокрема піднапрями: «Модуль динамічного захисту» – 1995 патентів; «Куленепробивна конструкція люка паливного бака для бронетехніки» – 1663 патентів; «Бойовий модуль для легких бойових машин» – 1627 патентів; «Пристрій захисту екіпажу броньованої машини» – 1586 патентів; «Пристрої обробки даних та передачі зображення для бойового танка»

**Таблиця. 2. Світові тренди патентування у розрізі систем оснащення «Бойових броньованих машин – танків» за 2016–2021 рр.**

		<b>Всього патентів за 2016–2021 рр.</b>	<b>Індекс патентування (2021/2016), %</b>
<b>ДІАПАЗОН ДАТЧИКА</b>	<b>SENSOR RANGE</b>		
Система управління вогнем на основі датчику напрямку цілі і датчику відстані до цілі	Fire control system in an all-round view based on target direction sensor and target range sensor for target defining	112	178,6
Військовий електрооптичний датчик стеження	Military electro-optical tracking sensor	48	157,1
Датчик оптичного спектру	Optical Spectrum Sensor	33	225,0
Система сповіщення з спектральними датчиками для виявлення спалаху	Warning system with spectral sensors for detecting a flash event	31	160
Блок датчиків, що складається із системи камер з великим збільшенням, системи камер для низького рівня освітленості, інфрачервоного датчика, лазерного далекоміра та радара.	Sensor unit comprising multiple sensors as a high-magnification camera system, a low-light-level camera system, an infrared sensor, a laser distance meter, and a radar	19	160
Обробка даних датчика GPS для генерування інформації з використанням даних датчика відстані до цілі та даних реєстратора кругового огляду	Processing the GPS sensor data to generate information ranging sensor data and all-round view recorder data.	19	166,7
Датчик вібрації ємнісного типу	Mechanical capacitive vibration sensor	10	200
<b>ДИНАМІЧНА БРОНЯ ТАНКІВ</b>	<b>DYNAMIC ARMOR FOR TANKS</b>		
Реактивна броня	Reactive armor / Reactive armor module	1590	190,8
Динамічна броня танка на основі спресованого ферромагнітного порошку та електромагнітного посилення	Dynamic tank armor based on compressed ferromagnetic powder and electromagnetic amplification improves	1236	188,9
Вибухова динамічна броня (ERA) та методи її виробництва	Explosive reactive armor (ERA) and methods of manufacturing	1182	190,2
<b>СИСТЕМА БРОНІ</b>	<b>ARMOR SYSTEM</b>		
Модульна броня	Modular armor	1138	151,6
Накладна броня та система кріплення	Appliquy armor and mounting system	996	171,1
Ламінований композитний матеріал для покращеної броні, що містить металевий перфорований шар або шар металевих голок	Laminated composite material for enhanced armor comprising perforated metal or expanded metal strike face plate	960	189,4
Система прозорості броні	Transparent armor system	724	165,9
Система броні Edge-on з рухомими броньованими панелями, що обертаються.	Edge-on armor system with translating and rotating armor panels	515	183,1
Композитна броня із зменшеною вагою	Lightweight composite armor	509	198,3

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Броня на основі композитного матеріалу з оксидом графену	Armor based on composite material with graphene oxide	370	163,0
Система броні для ослаблення імпульсів високої інтенсивності, наприклад, від вибуху або снарядів, з накладкою, щільність якої збільшується в напрямку до бронеплити і яка сконфігурована для мінімізації відбиття вибухової хвилі від бронеплити.	Armor system for mitigating high intensity impulses from e.g. blast or projectiles with applique whose density increases in direction towards armor plate and configured to minimize reflection of blast wave from armor plate	342	165,9
Модульна керамічна композитна протиснарядна броня	Modular ceramic composite antiballistic armor	338	169,2
Система легкої балістичної броні	Light-weight ballistic armor system	294	162,2
Полімерно-керамічні покриття для броні для захисту від вибухових та балістичних ударів	Polymer ceramic coatings for armor for blast and ballistic mitigation	286	171,4
Багатошарова броня	Multilayered armor	190	185,7
Металокомпозитна броня з негативним коефіцієнтом Пуассона, спосіб її виготовлення та застосування	Metal composite armor with negative Poisson's ratio and preparation method and application thereof	148	172,2
Алюмінієво-титанова керамічна багатошарова композитна броня	Aluminum-titanium ceramic laminated composite armor	78	177,8
Енергопоглинаючі конструкції для захисту днища від вибуху	Energy Absorbing Structures for Underbody Blast Protection	60	171,4
Механічно-адаптивна ланцюгова броня (MAAL)	Mechanically-adaptive, armor link/linkage (MAAL)	44	180,0
Поворотно-каркасна броня	Rotary cage armor	18	133,3
<b>СИСТЕМА АКТИВНОГО ЗАХИСТУ</b>	<b>ACTIVE PROTECTION SYSTEM</b>		
Захисне сидіння для ББМ	Protection seat for armored vehicle	1669	199,5
Інтелектуальна система акустичного захисту для бронетехніки	Intelligent acoustic protection system for armored vehicle	1356	199,3
Активна система протидії вибуху	Explosion countermeasure active system	946	181,8
Спосіб пожежогасіння гасіння ББМ, обладнаним динамічним захистом	Fire-fighting projectile extinguishing method of an armored vehicle equipped with dynamic protection	575	181,7
Система та метод виявлення загрози, що наближається	System and method for detecting an incoming threat	264	162,5
Захисний пристрій для захисту від впливу наслідків дистанційно-активної системи захисту	Protective device protect against repercussions of a distance-active protective system	242	186,7
Система активного захисту із двома рівнями перехоплення	Active protection system with two layers of interception points	124	181,3
Система та метод попередження про лазерну загрозу	Laser threat warning system and method	60	175
Система активного балістичного захисту	Active ballistic protection system	46	228,6
Стрілецький блок швидкого реагування системи активного захисту	Rapid responding active protection system shooter unit	44	150,0
<b>ДИНАМІЧНИЙ ЗАХИСТ</b>	<b>REACTIVE ARMOR</b>		
Модуль динамічного захисту	Reactive armor module	1995	173,5
Куленепробивна конструкція люка паливного бака для бронетехніки	Fuel tank door bullet-proof structure for armored vehicle	1663	174,0
Бойовий модуль для легких бойових машин	Weapon station for light combat vehicles	1627	179,6
Пристрій захисту екіпажу броньованої машини	Armored vehicle crew protection device	1586	172,6
Пристрої обробки даних та передачі зображення для бойового танка	Data processing and image transmission device of military tank	1404	168,7
Динамічний захист бронетехніки	Reactive armor for protecting of armored vehicles	1105	173,3
Портативна система виявлення куль	Portable bullet detection system	711	170,3
Трирівнева система динамічного захисту танків	Three level system of dynamic armor of tanks	437	195,6



## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Високомобільний контролер управління рухом танка	Highly mobile controller of movement for tanks	44	150,0
Захисне обладнання типу обертової сітки і спосіб установки на танк	Rotation net type defense equipment and installation method for tank	41	180,0
<b>ПАСИВНІ І АКТИВНІ ДАТЧИКИ</b>	<b>PASSIVE AND ACTIVE SENSORS</b>		
Система запобігання зіткненням (TCAS)	Traffic collision avoidance system (TCAS)	617	194,3
Датчик для вимірювання кута захвату для атаки типу «земля–повітря»	Sensor to capture angle measurements for ground to air mission	267	184,8
Радіолокаційний датчик	Radar sensor	166	185
Система датчиків захоплення зображення для поінформованості про обстановку у бойовій машині	A system of image–capturing sensors for situation awareness in a combat vehicle	129	186,7
Датчик визначення розташування та електронний пристрій визначення ефективної дальності зброї	Position detection sensor and an electronic weapon effective range determining device	107	171,4
Пристрій керування з трьома ортогонально розташованими датчиками швидкості повороту для коригування спрямованого озброєння бойової машини	Control device with three–orthogonally arranged turning rate sensors for adjusting directional weapon of armored vehicle	94	175
Датчик зображень	Image sensor	84	190,0
Спрощене спостереження TCAS	Simplified TCAS surveillance	54	187,5
Датчик виявлення удару	Hit detection sensor	38	160,0
Детектор зброї та вибухових речовин та метод виявлення	Weapons and explosives detector and detection method	9	200,0
<b>ДАТЧИКИ З ПІДТРИМКОЮ ШІ</b>	<b>AI ASSISTED SENSORS (ISTAR)</b>		
Автономна інтелектуальна система захисту та безпеки з датчиком зображення та автоматичною туреллю	Autonomous intelligent defense system for defense and securing with image sensor and firing turret	922	201,9
Розумна система керування вогнем заснована на мережі бездротових датчиків	Intelligent gunfire control system based on wireless sensor network	420	174,5

ка» – 1404 патенти; «Динамічний захист бронетехніки» – 1105 патентів (див. табл. 2).

Темпи зростання патентування більше 200 % у 2021/2016 рр. припадають на наступні піднапрямки системи озброєння танків, а саме: «Система активного балістичного захисту» – 228,6% (відносяться до напрямку «Діапазон датчика»);

«Датчик оптичного спектру» – 225,0 % (відносяться до напрямку «Система активного захисту»); «Автономна інтелектуальна система захисту та безпеки з датчиком зображення та автоматичною туреллю» – 201,9% (відносяться до напрямку «Датчики з підтримкою ШІ») (див. рис. 1).

У таблиці 2 наведено результат аналізу тематичного розподілу патентування у розрізі систем озброєння «Бойових броньованих машин – танків»; було проаналізовано дані 14 країн світу. В семи країнах світу патентування відбувалося за всіма вказаними напрямками. Аналіз патентування у відсотках до підсумку загальної кількості патентів у країнах світу протягом 2016–2021 рр. показує, що в трійку лідерів входить США –

від 32,6% до 13,1 %, Китай – від 28,6% до 9,9 % та Японія – від 13,0 % до 1,8 %.

У таблиці 3 наведені узагальнюючі результати аналізу БД Derwent Innovation за тематикою «Бойові броньовані машини – танки» в розрізі систем озброєння за напрямками у 2016–2021 рр. (табл. 3). Наступні патентоволодільці були найбільш активними по п'яти напрямів, зокрема:

– BOEING CO (США): «Діапазон датчика», «Динамічна броня танків», «Система активного захисту», «Динамічний захист», «Пасивні і активні датчики», «Датчики з підтримкою ШІ».

– KRAUSS MAFFEI WEGMANN GMBH & CO KG (Німеччина): «Діапазон датчика», «Динамічний захист танків», «Система броні», «Система активного захисту», «Динамічний захист».

– NEXTER SYSTEMS (Франція), а саме: «Динамічна броня танків», «Система броні», «Система активного захисту», «Динамічний захист», «Пасивні і активні датчики».

– BAE SYSTEMS PLC (Велика Британія), а саме: «Динамічна броня танків», «Система броні», «Система активного захисту», «Динамічний захист», «Пасивні і активні датчики».



**Рисунок 1. ТОП- 10 за темпами зростання (спаду) кількості патентів, 2021/2016 рр., що відносяться до систем оснащення «Бойових броньованих машин – танків», %**

**Таблиця. 3. Патентування у розрізі систем оснащення «Бойових броньованих машин – танків» у світі протягом 2016–2021 рр., %**

	США	КИТАЙ	ЯПОНІЯ	РОСІЙСЬКА ФЕДЕРАЦІЯ	ПІВНІЧНА КОРЕЯ	НІМЕЧЧИНА	КАНАДА	БРАЗИЛІЯ	АВСТРАЛІЯ	ФРАНЦІЯ	ІСПАНІЯ	ІЗРАЇЛЬ	ВЕЛИКА БРИТАНІЯ	ІНДІЯ
Діапазон датчика	32,6	11,8	4,7	2,7	3,8	2,1	3,1	1,74	3,8		1,7	1,39	–	1,4
Динамічна броня танків	15,4	25,6	1,8	6,3	4,4	3,4	2,6	4,42	1,9	2,1	2,1	–	–	–
Система броні	24,2	9,9	2,2	6,5	4,1	5,0	3,9	3,80	2,3	2,0	1,2	2,31	2,6	–
Система активного захисту	23,9	19,7	13,0	1,7	3,0	4,1	2,0	1,87	–	1,9	–	–	1,4	1,9
Динамічний захист	13,1	28,6	4,5	7,7	4,5	4,6	2,9	2,79	1,6	2,9	3,2	–	–	2,0
Пасивні і активні датчики	28,4	18,2	7,9	2,0	4,5	3,1	2,8	2,53	–	1,6	–	–	1,4	1,7
Датчики з підтримкою ШІ	32,5	26,5	4,0	2,5	1,9	2,1	2,1	–	2,8		–	–	1,3	1,3

**Таблиця 4. Компанії світу, які мають патенти за напрямками системи оснащення танків протягом 2016–2021 рр.**

	Діапазон датчика	Динамічна броня танків	Система броні	Система активного захисту	Динамічний захист	Пасивні і активні датчики	Датчики з підтримкою ШІ
AEROVIRONMENT INC (США)	+				+		
BOEING CO (США)	+	+		+	+	+	+
COCKERILL MAINTENANCE & INGENIERIE SA (США)					+		
CUBIC CORP (США)	+		+				+
FLIR SYSTEMS (США)							+
FOSTER MILLER INC (США)	+			+			
GEN ELECTRIC (США)				+			
GENERAL DYNAMICS CORP (США)					+		
NORTHROP GRUMMAN SYSTEMS CORP (США)						+	
RAYTHEON CO (США)	+	+	+				+
US ARMY (США)							+

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

	Діапазон датчика	Динамічна броня танків	Система броні	Система активного захисту	Динамічний захист	Пасивні і активні датчики	Датчики з підтримкою ШІ
MOOG INC (США)			+				
CHINA NORTH INDUSTRIES GROUP CORPORATION (Китай)					+		
SZ DJI TECHNOLOGY CO LTD (Китай)						+	
THE ENG ACAD OF ARMORED FORCES OF THE PEOPLE'S LIBERATION ARMY (Китай)				+			
Загальновійськова академія Збройних Сил Російської Федерації				+			
Міністерство оборони Російської Федерації				+			
Саратовський державний технічний університет імені Гагаріна Ю.О. (Російська Федерація)				+			
Федеральна державна бюджетна установа Центрального науково-дослідного інституту Міністерства Оборони Російської Федерації	+						
DIEHL DEFENCE GMBH & CO KG (Німеччина)							+
GUS PERISCOPES GMBH & CO KG (Німеччина)					+		
KNAUF GIPS KG (Німеччина)			+				
KRAUSS MAFFEI WEGMANN GMBH & CO KG (Німеччина)	+	+	+	+	+		
RHEINMETALL LANDSYSTEME GMBH (Німеччина)					+		
RHEINMETALL WAFFE MUNITION GMBH (Німеччина)					+		
SGL CARBON SE (Німеччина)			+				
THALES SA (Франція)					+		
NEXTER SYSTEMS (Франція)		+	+	+	+	+	
SAGEM DEFENSE SECURITE (Франція)							+
THALES SA (Франція)	+						
ELBIT SYSTEMS LTD (Ізраїль)	+			+			
PLASAN SAS LTD (Ізраїль)			+	+			
RAFAEL ADVANCED DEFENSE SYSTEMS LTD (Ізраїль)	+	+		+			
BAE SYSTEMS PLC (Велика Британія)		+	+	+	+	+	
NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR TOEGEPAST-NATUURWETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK TNO (Нідерланди)					+		
AIRBUS OPERATIONS GMBH (Нідерланди)				+			
ASELSAN ELEKTRONIK SANAYI VE TICARET ANONIM SIKKETI (Туреччина)	+						
OTO MELARA SPA (Італія)			+				
RHEINMETALL AIR DEFENCE AG (Швейцарія)	+						

**Таблиця. 5. Тренди патентування в Україні за напрямками системи оснащення танків за 2016–2021 рр.**

	<b>Всього патентів за 2016–2021 рр.</b>	<b>Місце серед країн світу</b>
<b>ДИНАМІЧНА БРОНЯ ТАНКІВ</b>		
Динамічна броня танка на основі спресованого феромагнітного порошку та електромагнітного посилення	8	22
Реактивна броня	12	27
Вибухова динамічна броня (ERA) та методи її виробництва	2	35
<b>СИСТЕМА БРОНІ</b>		
Броня на основі композитного матеріалу з оксидом графену	4	22
Модульна броня	6	26
<b>СИСТЕМА АКТИВНОГО ЗАХИСТУ</b>		
Система активного захисту із двома рівнями перехоплення	3	28

Також було проаналізовано патентне середовище в Україні протягом 2016–2021 рр. за тематикою «Бойові броньовані машини – танки» у розрізі напрямів системи оснащення.

За даний період було знайдено 35 патентів по наступним напрямкам системи оснащення танків: «Динамічна броня танків», «Система броні», «Система броні».

Найвище місце серед країн світу українські патенти отримало за піднапрямком:

- Динамічна броня танка на основі спресованого феромагнітного порошку та електромагнітного посилення – 22 місце;
- Броня на основі композитного матеріалу з оксидом графену – 22 місце.

До активних патентоволодільців відносяться у розрізі напрямів систем оснащення танків відносяться:

– Динамічна броня танків: Фізико-технологічного інституту металів і сплавів НАН України; Інститут хімії поверхні ім. О.О. Чуйка НАН України; Інститут фізики напівпровідників ім. В.Є. Лашкарьова НАН України; Київський національний університет ім. Тараса Шевченка; Національна академія Сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного; ТОВ «Наукововиробнича компанія «ТЕХІМПЕКС»».

– Система броні: ТОВ «БАЙПАС»; ТОВ «Науково-виробнича компанія оборонні ініціативи».

– Система активного захисту: ТОВ «ВОГНЕМАШ-Україна».

### **Висновок**

У період 2016–2021 рр. були визначені наступні світові тренди у патентуванні за напрямками:

– Діапазон датчика, а саме за піднапрямами: «Датчик оптичного спектру»; «Датчик вібрації ємнісного типу»;

– Динамічна броня танків, а саме за піднапрямами: «Реактивна броня».

– Система броні, а саме за піднапрямами: «Композитна броня із зменшеною вагою»;

– Система активного захисту, а саме за піднапрямами: «Система активного балістичного захисту»; «Захисне сидіння для ББМ»; «Інтелектуальна система акустичного захисту для бронетехніки»;

– Динамічний захист, а саме за піднапрямами: «Трирівнева система динамічного захисту танків»;

– Пасивні і активні датчики, а саме за піднапрямами: «Детектор зброї та вибухових речовин та метод виявлення»; «Система запобігання зіткненням (TCAS)»;

– Датчики з підтримкою ШІ, а саме за піднапрямами: «Автономна інтелектуальна система захисту та безпеки з датчиком зображення та автоматичною туреллю».

### **Список використаних джерел**

1. Кваша Т. К. Світові наукові та технологічні тренди у сфері забезпечення національної безпеки: наукова доповідь / Т.К. Кваша. – Київ: УкрІНТЕІ, 2019. – 99 с. – ISBN 978–966–479–109–7. DOI: <http://doi.org/10.35668/978–966–479–109–7>

2. Писаренко Т.В. Глобальні технологічні тренди у сфері озброєння та військової техніки [Електронний ресурс] / Т. Писаренко, Т. Кваша. – К.: УкрІНТЕІ, 2020. – 88 с. DOI: [10.35668/978–966–479–117–2](https://doi.org/10.35668/978–966–479–117–2)

3. Міжнародних платформ «Derwent Innovation» URL: <https://www.derwentinnovation.com/login/>

4. Міжнародна патентна класифікація. URL: – <http://base.ukrpatent.org/mpk2009/index.html?level=c>

**References**

1 Kvasha T.K. Svitovi naukovi ta tekhnolohichni trendy u sferi zabezpechennya natsional'noyi bezpeky: naukova dopovid' / T.K. Kvasha. – Kyiv: UkrINTEI, 2019. – 99 s. – ISBN 978–966–479–109–7. DOI: <http://doi.org/10.35668/978–966–479–109–7>

2. Pysarenko T.V. Hlobal'ni tekhnolohichni trendy u sferi ozbroynennya ta viys'kovoyi tekhniki [Elektronnyy resurs] / T. Pysarenko, T. Kvasha. – K.: UkrINTEI, 2020. – 88 s. DOI: [10.35668/978–966–479–117–2](https://doi.org/10.35668/978–966–479–117–2)

3. International platforms «Derwent Innovation» URL: <https://www.derwentinnovation.com/login/>

4. International patent classification. URL: – <http://base.ukrpatent.org/mpk2009/index.html?level=c>

**Дані про автора**

**Шабранська Наталія Ігорівна,**

к. е. н., с.н.с. ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»

**Data about the author**

**Natalia Shabranska,**

PhD in economics, senior researcher of state institution «Ukrainian institute of scientific and technical expertise and information»

УДК 339.13.021:339.137.2:005.936.43

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157766>

МОЛНАР О. С.

БРОВДІ М. І.

ЛОЗИНЕЦЬ О. А.

## Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності

**Предметом дослідження** є аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності.

**Метою дослідження** є провести аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті проведено аналіз кон'юнктури ринку та її прогнозування. Наведені принципи технічної політики підприємства для відтворення свого потенціалу та зміцнення конкурентних переваг. Окреслені форми іноземних інвестицій для вирішення проблем реалізації технічної політики. Визначені основні шляхи підвищення конкурентоспроможності товару.

**Висновки.** Досліджено основні вимоги споживачів продукції до техніко-економічних параметрів її конкурентоспроможності, безпосередньо пов'язаних з попитом на певний вид (марку) продукції, мотивацію здійснення покупки та сприйняття рівня відпускної ціни виробника. Встановлено, що більшість споживачів вважають економічні показники продукції занадто високими, а інші мають бажання придбати більш інноваційну техніку. Застосування результатів дослідження дають можливість заводам-виробникам оперативно реагувати на вимоги споживачів щодо вдосконалення технічних параметрів продукції та активізувати їх мотивуючі фактори здійснення покупки, що забезпечить стабільність виробництва та ефективність збутового процесу в цілому.

**Ключові слова:** підприємство, ринок, збут, маркетинг, конкурентоспроможність, ефективність, інформація, інновації, інвестиції, споживачі.

MOLNAR O. S.

BROVDI M. I.

LOZYNETS O. A.

## Analysis of the product market situation and its competitiveness

**The subject of the study** is the analysis of the product market situation and its competitiveness.

**The purpose of the study** is to analyze the product market situation and its competitiveness.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of



*analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.*

**Work results.** *The article analyzes the market situation and its forecasting. The principles of the enterprise's technical policy for reproduction of its potential and strengthening of competitive advantages are given. Forms of foreign investment to solve the problems of technical policy implementation are outlined. The main ways of increasing the product's competitiveness have been determined.*

**Conclusions.** *The main requirements of consumers of products to the technical and economic parameters of its competitiveness, directly related to the demand for a certain type (brand) of products, the motivation for making a purchase and the perception of the level of the manufacturer's selling price were studied. It has been established that the majority of consumers consider the economic indicators of products too high, while others have a desire to purchase more innovative equipment. The application of the results of the study gives the opportunity for manufacturing plants to promptly respond to the demands of consumers regarding the improvement of technical parameters of products and to activate their motivating factors for making a purchase, which will ensure the stability of production and the efficiency of the sales process as a whole.*

**Keywords:** *enterprise, market, sales, marketing, competitiveness, efficiency, information, innovations, investments, consumers.*

**Постановка проблеми.** Більшість українських підприємств в останні роки зіткнулись із серйозними проблемами у сфері збуту. Падіння обсягів продажу, зниження рентабельності виробництва, скорочення частки ринку або повна її втрата, надмірне використання товарообмінних операцій – це далеко не повний перелік взаємопов'язаних проблем, які супроводжують середовище збуту навіть тих підприємств, які ще вчора здавалися благополучними. Для збереження і зміцнення позицій українських підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках необхідна розробка стратегічних напрямків подальшого удосконалення методів та форм збутової діяльності, спрямованих на подолання кризи збуту, розширення обсягів та ринків збуту, покращення економічної ефективності збутового процесу в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Найбільш значний вклад у створення теоретичних основ збутової діяльності як складової маркетингової політики підприємства можна знайти в працях таких вчених, як С.В. Андрос, М.І. Долішнього, В.Г. Герасимчука, В.Я. Кардаша, Є.В. Крикавського, В.Ю. Школи, В.О. Щербаченко та інших. Вагомий внесок у теорію та практику розробки та впровадження збутової політики зробили такі зарубіжні економісти, як Б. Берман, М. Джонсон, К. Маконел, Р. Ман, Дж. Траут та інші. Однак, існує потреба у розробці нових підходів до формування ефективної збутової діяльності підприємств і тому вона зумовлює необхідність проведення подальшого дослідження у цьому напрямку.

**Мета статті** – провести аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** У наш час, коли економіка України визнана ринковою, найважливішим завданням маркетингової діяльності підприємства і держави має бути постійний і ретельний аналіз, а відтак по можливості і оптимальний прогноз ринку, його кон'юнктури. Адже ринкова ситуація швидкозмінна і малопередбачувана – вона зазнає інтенсивного впливу багатьох макро- та мікрочинників. Можливо саме тому не завжди належним чином спрацьовують реформаторські рішення, які приймаються, не дає очікуваних наслідків реструктуризація внутрішнього ринку України, так як вітчизняна продукція не задовольняє його потреб, а на зовнішньому ринку не витримує конкуренції з боку більш конкурентоспроможних аналогів. До того ж, український ринок характеризується нестабільністю та підвищеними ризиками.

Аналіз кон'юнктури ринку проводиться на трьох рівнях: загальноекономічному, галузевому і товарному.

Товарно-галузеву кон'юнктуру можна розглядати як частину загальної (рис. 1), однак методологія її аналізу має суттєві відмінності. Так, при вивченні будь-якого окремого товарного ринку, галузі, сфери діяльності доцільно вдатися до розмежування таких складових кон'юнктури, як пропозиція (результати виробничої діяльності в даній галузі) та реальний попит (платоспроможна потреба) на продукцію цієї галузі.

В останні роки розвиток агропромислового сектора України набуває позитивних змін. Однак на фоні покращення загальної ситуації енерго-

насиченість галузі не відповідає вимогам сучасного виробництва, залишається низьким рівень технічного оснащення товаровиробників, підвищення якого є однією з основних передумов підвищення виробництва. З переходом до ринкових відносин темпи зростання цін на продукцію та послуги для підприємств в декілька разів перевищили темпи підвищення цін на продукцію, що призвело до порушення паритету цін та втрати товаровиробниками купівельної спроможності. Слід відмітити, що зростання кількості суб'єктів господарювання в процесі реформування підприємств вимагає не тільки збільшення загальної потреби в продукції, а і зміни її номенклатури, враховуючи інтереси середніх та малих господарств та підвищення рівня конкурентоспроможності, враховуючи загальну кон'юнктуру ринку.

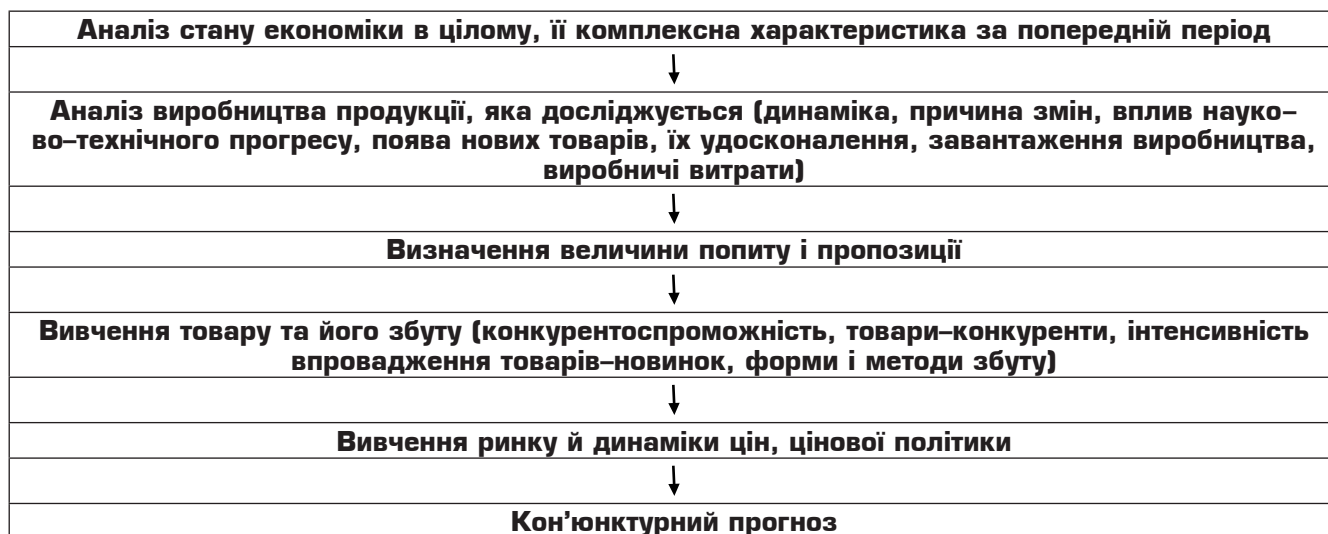
Для переоснащення підприємств та підвищення їх технічного рівня необхідна розробка відповідних інноваційних програм і проектів, що дозволить залучити кошти вітчизняних та іноземних інвесторів. Формування інноваційних програм слід проводити з урахуванням їх кінцевої мети і можливості масштабного впровадження, високої ефективності та комерційної цінності. Доцільно створити інноваційні центри, які б об'єднували академічну і галузеву науку. Значну увагу необхідно приділити підвищенню якості продукції. Підприємці повинні сміливіше переймати зарубіжний досвід. Треба здійснювати формування школи конструкторів, здатних створювати конкурентоспроможну продукцію.

В контексті реалізації технічної політики подальший розвиток буде визначатися купівель-

ною спроможністю підприємств та оптимізацією збутової діяльності шляхом впровадження ефективних схем збуту, фінансових важелів стимулювання платоспроможного попиту та певної політики ціноутворення на продукцію. Для відтворення свого потенціалу та зміцнення конкурентних переваг підприємства в основу своєї технічної політики повинні керуватися такими принципами:

- відповідність сучасним технологіям виробництва продукції з урахуванням вимог різних типів товаровиробників;
- збалансованість створення та освоєння виробництва продукції за матеріальними, технічними і енергетичними ресурсами підприємств;
- забезпечення високої надійності і конкурентоспроможності продукції, її ергономічності та екологічності;
- створення мережі фірмового обслуговування продукції для її підтримки у належному стані на протязі всього періоду використання.

Важливе значення у вирішенні проблеми реалізації технічної політики має залучення іноземних інвестицій, форми якого можуть бути різними, але вигідними насамперед Україні. Продукція, що випускається вітчизняними підприємствами, поступається за продуктивністю та якістю зарубіжній, тому доцільно використовувати імпортні комплектуючі, найбільш опрацьовані в технологічному і технічному відношенні. Багатообіцяючим може стати налагодження спільних виробництв з провідними іноземними підприємствами з випуску пріоритетної продукції.



**Рисунок 1. Алгоритм аналізу кон'юнктури ринку та її прогнозування \***

\* складено авторами

Конкурентоспроможність у промисловості впливає як на продуктивність в економіці в цілому, так і на продуктивність індивідуальних підприємств. Європейський форум керівників визначає промислову конкурентоспроможність як сьогоднішню і майбутню спроможність і можливість для підприємців проектувати, виробляти і продавати товари на відповідних ринках, цінові і нецінові якості яких більш привабливі, ніж товари, вироблені конкурентами за кордоном або на внутрішніх ринках.

Одним з основних шляхів підвищення конкурентоздатності товару вважається поліпшення його якості. Якість можна визначити як відповідність виробу (або процесу) техніко-експлуатаційним вимогам, як сукупність властивостей і характеристик виробу або послуг, що пов'язані з його спроможністю задовольняти потребу споживачів. Це містить у собі економічні потреби, а також доступність, легкість обслуговування, надійність, конструкцію і всі інші характеристики споживання. Кожен з елементів має визначене значення і є незалежним, оскільки окремий виріб може мати високий показник в одному і низький в іншому. Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності продукції українських підприємств потребують вирішення комплексу техніко-організаційних питань. У виробництві конкурентоспроможної продукції повинні брати участь усі підрозділи підприємства, а аналіз і оцінка її конкурентоспроможності повинні входити в обов'язки відділу або служби маркетингу підприємства.

На світовому ринку головними елементами конкурентоспроможності є якість та ціна, причому зарубіжні фахівці вважають, що конкурентоспроможність продукції залежить саме від якості. У процесі оцінки конкурентоспроможності продукції, як економічної категорії, слід застосовувати принцип протилежності, враховуючи інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживача та виробника), цільові орієнтири яких взаємопов'язані та протилежні: для виробника – важливі параметри, які впливають на рівень витрат, для споживача – параметри, які впливають на споживачькі якості продукції.

### Висновки

Досліджено основні вимоги споживачів продукції до техніко-економічних параметрів її конкурентоспроможності, безпосередньо пов'язаних з попитом на певний вид (марку) продукції,

мотивацію здійснення покупки та сприйняття рівня відпускної ціни виробника. Встановлено, що більшість споживачів вважають економічні показники продукції занадто високими, а інші мають бажання придбати більш інноваційну техніку. Застосування результатів дослідження дають можливість заводам-виробникам оперативно реагувати на вимоги споживачів щодо вдосконалення технічних параметрів продукції та активізувати їх мотивуючі фактори здійснення покупки, що забезпечить стабільність виробництва та ефективність збутового процесу в цілому.

### Список використаних джерел

1. Безгасний Л. К., Мельник В. П. Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2002. № 7. С. 7–15.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВНЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
5. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
6. Завідна Л. Д., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Гаврилко П. П., Домище-Медяник А. М. Міжнародний виробничий менеджмент: підручник. Львів, 2022. 171 с.
7. Кіктенко О. В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку національної економіки України. Економіка та держава. 2006. № 11. С. 53–56.
8. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.
9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
10. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасно-

му етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

11. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

### References

1. Bezhasnyy, L. K., & Melnyk, V. P. (2002). Formuvannya innovatsiynoyi modeli ekonomichnoho zrostannya v Ukraini [Formation of an innovative model of economic growth in Ukraine]. Actual problems of the economy – Aktual'ni problemy ekonomiky, 7, 7–15. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

6. Zavidna, L. D., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., Havrylko, P. P., & Domyshche-Medyanyk, A. M. Mizhnarodnyy vyrobnychy menedzhment [International pro-

duction management]: Textbook. Lviv, 2022. [in Ukrainian].

7. Kiktenko, O. V. (2006). Mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya innovatsiynoho rozvytku natsional'noy ekonomiky Ukrainy [Mechanisms of state regulation of innovative development of the national economy of Ukraine]. Ekonomika ta derzhava – Economy and the state, 11, 53–56. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].



**Дані про автора**

**Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економічної теорії,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Бровді Маріанна Іванівна,**

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Лозинець Олександр Анатолійович,**

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Data about the authors**

**Oleksandr Molnar,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Marianna Brovdi,**

Master's degree, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Oleksandr Lozynets,**

Master's degree, Faculty of Economics, Uzhhorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

УДК 338.4 : 338.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157770>

СТУДІНСЬКА Г. Я.

БІЛЯК Ю. В.

ТИМЧЕНКО Ю. В.

## Енергоефективність як індикатор сталого розвитку аграрного виробництва

**Об'єктом дослідження** є енергоефективність сільського, лісового, рибного господарств як чинник сталого розвитку країни.

**Предметом дослідження** є встановлення відповідності фактичних національних індикаторів енергоефективності прийнятим цільовим показникам в зобов'язаннях українського уряду в контексті сталого розвитку національної економіки.

**Метою дослідження** є аналіз енергоефективності українського ВВП, енергоефективності сільського господарства за період 2012–2022 роки та визначення їх відповідності до національних цілей сталого розвитку в частині енергозбереження.

**Висновки.** Енергоефективність є невід'ємним компонентом енергетичної безпеки держави, а також її сталого інноваційного розвитку. Аналіз динаміки ВВП України, обсягу виробництва сільського, лісового, рибного господарств та показників їх енергоємності показав наступне:

Темпи приросту продукції сільського, лісового та рибного господарств обганяють темпи приросту ВВП України більше ніж у 2 рази, що йде в супереч стратегії інноваційного розвитку країни 2019 року. Одночасно спостерігається зростання питомої ваги сільського, лісового та рибного господарств у загальному кінцевому енергоспоживанні країни;

Тенденції щодо зменшення показника енергоємності ВВП України та сільського, лісового, рибного господарства є позитивними. Разом з тим, темпи зменшення показника енергоємності сільського, лісового та рибного господарств є вищими за темпи зменшення показника енергоємності ВВП України в цілому. За прогнозними даними в 2030 році енергоємність ВВП та сільського, лісового та рибного господарств зрівняються;

Питома вага кінцевого енергоспоживання сільського, лісового та рибного господарств складає незначну частину, яка коливається від 3% до 4,1%.

Компаративний аналіз прогнозних (7.4.1.) та фактичних показників енергоємності сільського, лісового, рибного господарств свідчать про те, що на момент прийняття планів щодо зниження енергоємності сільського, лісового та рибного господарства, фактичний рівень цього показника був більше ніж в 2 рази за той, що був заплановано, що свідчить про фіктивність таких цілей з боку держави.



Наукова новизна полягає у порівнянні фактичних показників енергоемності продукції сільсько-го, лісового, рибного господарств із прогнозними цілями, що були прийняті українським урядом в контексті цілей сталого розвитку України.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх застосування щодо корегування зобов'язань України в контексті її сталого розвитку.

**Ключові слова:** енергоефективність, енергоемність, сталий розвиток, аграрне виробництво, сільське, лісове, рибне господарство, ВВП.

STYDINSKA G. Ya.  
BILYAK Yu. V.  
TYMCHENKO Yu. V.

## Energy efficiency as a indicator of sustainable development of agricultural production

**The object of the study** is the energy efficiency of agriculture, forestry, and fisheries as a factor in the sustainable development of the country.

**The subject of the study** is to establish the conformity of the actual national indicators of energy efficiency with the adopted goals of Ukraine in the context of its sustainable development.

**The purpose of the study** is to analyze the energy efficiency of the Ukrainian GDP, the energy efficiency of agriculture for the period 2012–2022 and determine their compliance with the national goals of sustainable development in terms of energy saving.

**Conclusions:** Energy efficiency is an integral component of the energy security of the state, as well as its sustainable innovative development. Analysis of the dynamics of Ukraine's GDP, the volume of production of agricultural, forestry, and fishing farms and their energy intensity indicators showed the following:

1) The rate of growth of agricultural, forestry, and fishery products outpaces the rate of growth of Ukraine's GDP by more than 2 times, which goes against the country's 2019 innovative development strategy. At the same time, there is an increase in the share of agriculture, forestry and fisheries in the total final energy consumption of the country;

2) Trends in reducing the energy intensity of Ukraine's GDP and agriculture, forestry, and fisheries are positive. At the same time, the rate of decrease in the energy intensity indicator of agriculture, forestry, and fisheries is higher than the rate of decrease in the energy intensity indicator of Ukraine's GDP as a whole. According to forecast data, in 2030, the energy intensity of GDP and agriculture, forestry and fisheries will become equal;

3) The specific weight of the final energy consumption of agriculture, forestry and fisheries makes up an insignificant part, ranging from 3% to 4.1%.

4) Comparative analysis of forecast (7.4.1.) and actual indicators of the energy intensity of agriculture, forestry, and fisheries indicate that at the time of adoption of plans to reduce the energy intensity of agriculture, forestry, and fisheries, the actual level of this indicator was more than 2 times than what was planned, which indicates the fictitiousness of such goals on the part of the state.

The scientific novelty consists in the comparison of the actual indicators of the energy intensity of agricultural, forestry, and fishery products with the forecast goals adopted by the Ukrainian government in the context of the goals of sustainable development of Ukraine.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of their application in adjusting Ukraine's obligations in the context of its sustainable development.

**Key words:** energy efficiency, energy intensity, sustainable development, agricultural production, agriculture, forestry, fisheries, GDP.

**Постановка проблеми.** Концепція сталого розвитку світового господарства передбачає необхідність поєднання економічного зростання матеріального виробництва відповідно до темпів росту споживання з урахуванням властивостей екосистем до самовідновлення, що сьогодні є значно обмеженою через техногенне навантаження на навколишнє природне середовище. Стратегію сталого розвитку офіційно проголошено на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 році. Сучасне формулювання Концепція сталого розвитку набула в 2015 році на Саміті ООН в Нью-Йорку, що був присвячений сталому розвитку. Саме на цьому саміті ООН було схвалено глобальну програму, що базується на 17 цілях сталого розвитку (169 завдань), які мають бути досягнуті світовою спільнотою до 2030 року. Підсумковим документом саміту став план «Петроторення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Документ передбачає, що збалансованість відповідно до визначених цілей має бути забезпечена у розвитку економічних, соціальних та екологічних компонент, що допоможе досягти основну мету сталого розвитку – збереження людства, яке сьогодні знаходиться під реальною загрозою зникнення. Україна також приєдналась до реалізації Концепції сталого розвитку. Зокрема, у 2019 році прийнято Указ Президента щодо досягнення цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», а у грудні 2020 року КМУ вніс зміни до Регламенту, де визначено, що необхідність досягнення Цілей сталого розвитку має бути врахована у процесі формування та реалізації державної політики України. Таким чином на державному рівні Цілі сталого розвитку закріплено у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів [1; 2].

З урахуванням особливостей національного розвитку, була сформована українська система, що складається із 86 завдань. Ці завдання національного розвитку, індикатори для моніторингу їх виконання та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року було відображено в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна». Фактично ця система є базою для подальшого комплексного моніторингу країни [3]. Ціль № 7 в на-

ціональній системі напрямів сталого розвитку українського господарства – «Доступна та чиста енергія». Завдання 7.3. – збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у національному енергетичному балансі, зокрема за рахунок введення додаткових потужностей об'єктів, що виробляють енергію з відновлюваних джерел (індикатор 7.3.1. – частка енергії, виробленої з відновлюваних джерел, у загальному кінцевому споживанні енергії, %) та завдання 7.4. – підвищити енергоефективність економіки (індикатор 7.4.1. – енергоємність ВВП (витрати первинної енергії на одиницю ВВП), кг н. е. (нафтовий еквівалент) на 1 дол. США за ПКС 2011). Разом з тим, національна програма не розглядає досягнення поставлених цілей через галузеву структуру національного господарства, що здатна деталізувати проблеми енергоефективності та допомогти сформуванню шляхів їх вирішення. В світлі світової продовольчої небезпеки, що посилюється через російсько-українську повномасштабну війну, актуальність питання посилюється та потребує також ґрунтовного дослідження.

Об'єктом дослідження є енергоефективність аграрного виробництва як чинник сталого розвитку. Предметом дослідження є встановлення відповідності фактичних національних індикаторів енергоефективності прийнятим цільовим показникам в зобов'язаннях українського уряду в контексті сталого розвитку національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вересні 2014 року за ініціативою Асоціації з енергоефективності та енергозбереження і ТОВ «ЕТР-Спектр» відбулася перша Міжнародна конференція «Енергоефективність в промисловості та АПК», де президент Асоціації з енергоефективності та енергозбереження Козачук О. презентував основні показники та проекти з енергоефективності в Україні, з яких видно, що енергоємність української промисловості в 3 рази вище, ніж в середньому в Європі і кожна вкладена гривня в проекти по енергоефективності повертається трьома гривнями економії [4].

Науковці продовжують досліджувати причини низької енергоефективності українського господарства: «Українська економіка залишається однією з найменш енергоефективних у світі. За останні 20 років основні економіки світу кардинально скоротили споживання енергоресурсів, в Україні значна їхня частка витрачається дарма через зно-

шеність фондів, старе обладнання та неефективне житлово-комунальне господарство» [5].

Градовий В. досліджує організаційні складові енергозбереження в сільськогосподарських підприємствах, що, на його погляд, включає інформаційну діяльність, засновану на обстеженні, моніторингу і виявленні реального потенціалу, розробці і впровадженні заходів із енергозбереження, а також систему принципів та критеріїв, які визначають спрямованість досліджуваних процесів та формують ґрунтовну методичну базу для подальшої розробки організаційно-економічного механізму управління енергозбереженням в сільськогосподарських підприємствах із врахуванням системності та початкових факторів, як важливих положень для підвищення рівня енергозбереження та енергоефективності і в галузі [6, с.51].

Проблемою підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів в Україні шляхом розвитку та впровадження сучасних енергоефективних технологій та обладнання, які будуть потрібними та будуть відповідати сучасним вимогам, займаються Мельник В. І. та Цимбал Б. М. Автори здійснюють компаративний аналіз енергоефективності сільських регіонів України відносно рівня енергоефективності країн ЄС та формулюють висновок, що в Україні є перспективи розвивати та впроваджувати сучасні технології поновлювальних та нетрадиційних джерел енергії, які є безпечними для навколишнього середовища. Висока енергоефективність сільського господарства має позитивний вплив на зростання рівня життя населення, а також на залучення інвестицій [7, с.108].

Болтянська Н. І. та Болтянський О. В. приділяють увагу чинникам та умовам забезпечення ефективного застосування ресурсозберігаючих технологій в молочному скотарстві. Автори приходять до висновку, що підвищення ефективності застосування ресурсозберігаючих технологій може бути досягнуто за допомогою правильної реалізації організаційно-економічного механізму використання інноваційних технологій, що потребує комплексного розвитку системи умов і чинників сільськогосподарського виробництва, які за своєю природою дуже різноманітні і численні, взаємозв'язані і взаємообумовлені, змінюються в часі, впливають на явища і процеси і самі піддаються впливу в результаті соціально-економічного розвитку і науково-технічного прогресу [8].

Сучасний стан енергозабезпечення дослідила Гончарук І. В., яка проаналізувала структуру енергоспоживання АПК України та прийшла до висновку, що найбільшу частку в ній займають нафтопродукти, електроенергія, теплоенергія та природний газ; проаналізувала співвідношення динаміки цін на нафту марки Brent та бензин А-95 і дизпаливо в Україні та встановила, що високі націнки трейдерів призводять до зростання витрат на придбання паливно-мастильних матеріалів у сільськогосподарському виробництві та зростання вартості виготовленої сільськогосподарської продукції; дослідила структуру витрат аграрних підприємств на виробництво продукції (робіт, послуг) у 2019 р., де частка паливно-мастильних матеріал становить від 10 до 14 % [9]. Авторка обґрунтовує висновок, що аграрний сектор України має достатній потенціал для підвищення енергоефективності та переходу на відновлювані джерела енергії задля забезпечення не лише енергетичної незалежності галузі, а й країни загалом.

Токарчук Д. М., Фурман І. В. досліджують основні детермінанти розвитку енергоефективних технологій в АПК України через розкриття основних проблем, які перешкоджають досягненню енергетичної незалежності України. Аналіз використання сучасних енергоефективних технологій у галузі рослинництва дозволив авторам обґрунтувати їх зв'язок з використанням сучасної техніки та відновлюваних джерел енергії, космічними інформаційними технологіями та запропонувати сучасні техніко-технологічні рішення в тваринництві, що сприяють енергозбереженню [10].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Питання енергоефективності в АПК вельми цікавить науковців, оскільки результати дослідження надають відповіді на питання щодо напрямів зниження витрат паливно-енергетичних ресурсів, підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та конкурентоспроможності українських виробників на світовому ринку аграрної продукції. Менш дослідженою складовою енергоефективності АПК залишається її відповідність поставлених національних цілей світовому рівню у контексті концепції сталого розвитку.

**Метою дослідження** є аналіз енергоефективності українського ВВП, енергоефективності сільського господарства за період 2012–2022 роки та визначення їх відповідності до національних цілей сталого розвитку в частині енергозбереження.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:  
Дослідити динаміку обсягу продукції сільського, лісового та рибного господарств та питому вагу цього показника у ВВП України;

Проаналізувати загальну динаміку енергоемності українського господарства та сільського, лісового, рибного господарства за останні 11 років;

Розглянути галузеву структуру кінцевого енергоспоживання в Україні та визначити місце сільського господарства у відповідному рейтингу споживачів;

Здійснити компаративний аналіз динамік прогнозованого та фактичного показника енергоемності сільського, лісового, рибного господарства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стрімке зростання населення та відповідне збільшення попиту на продукти харчування стали сьогодні викликом перед планетою, що потребує пошуку інноваційних рішень, одним з яких є скорочення енергоемності готової продукції, або енергоефективності виробництва (ВВП у масштабах країни). Головним викликом сьогодні для української енергоефективності з 24 лютого 2022 року стала повномасштабна агресія росії в Україні.

Енергоефективність – невід’ємний компонент енергетичної безпеки держави, а також її стало інноваційного розвитку. На тлі сьогоднішніх подій на глобальній енергетичній арені, коли росія чинить енергетичний шантаж цивілізованого світу, питання зменшення залежності від імпорту традиційних енергоресурсів стали актуальними як ніколи як для України, так і для ЄС. У цьому контексті питання енергоефективності вчергове доводять своє стратегічне значення не лише для низьковуглецевого розвитку і надійного енергозабезпечення, а й безпосередньо – для суверенітету та незалежності держави [13]. Проблеми енергоефективності у сільському господарстві також значно посилені через російсько-українську війну. Мова йде про скорочення посівних площ та пасовищ через обстріли та мінування, що негативно впливає на обсяги сільськогосподарського виробництва, а в кінцевому підрахунку – ВВП; про зруйновані російськими військовими або викрадені сонячні станції, вітряки, що знижує показники зеленої енергетики у сільському господарстві України; про непродуктивне використання паливно-енергетичних ресурсів через зруйновану енергетичну інфраструктуру тощо.

Енергоемність – це показник, за допомогою якого визначається обсяг енергетичних ресурсів, що необхідний країні для отримання валового внутрішнього продукту. Показник енергоемності є одним з найважливіших макроекономічних ідентифікаторів стану національної економіки.

Для розрахунку показника енергоемності використовуються вхідні та вихідні дані. Вхідні дані – це сумарний обсяг всіх енергетичних ресурсів, необхідних для досягнення певного результату, тобто це – енергетичні витрати в процесі виробництва. Вихідні дані – це вартість сукупності товарів та послуг, які можуть бути вироблені за певний час, зокрема – рік. З метою спорідненості вхідні та вихідні дані виражаються в грошовому вимірі. Формула розрахунку представлена нижче:

$$EE = \frac{\sum Ve}{GDP} * 100\%$$

*EE* – енергоемність, %;

*Ve* – енергетичні витрати за певний період, грн;

*GDP* – ВВП країни за відповідний період, грн.

На жаль, статистики щодо паливно-енергетики за останні роки в Україні немає взагалі. Скористуємось інформацією незалежної дослідницької компанії Enerdate, яка спеціалізується на аналізі та прогнозуванні енергетичних і кліматичних проблем. Штаб-квартира компанії Enerdate знаходиться в Греноблі (Франція), де вона була заснована в 1991 році [12]. Щорічник-2023 року «World Energy & Climate Statistics» охоплює 186 країн, але в доступі є інформація щодо 43 країн в тому числі України, що дає можливість здійснити бажаний аналіз.

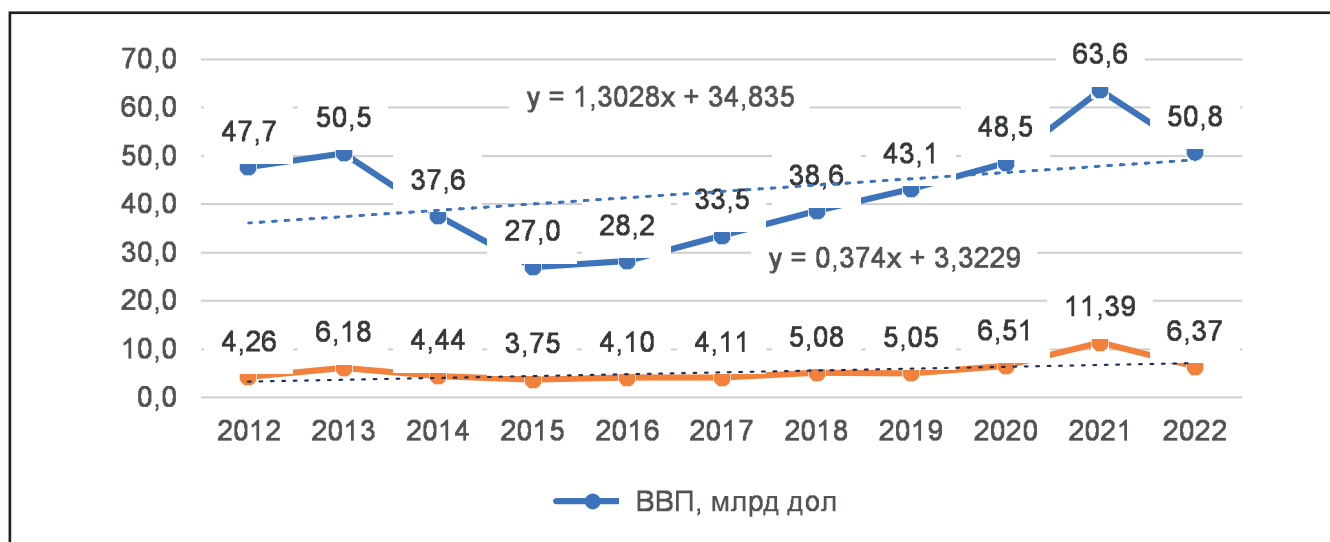
Проаналізуємо вихідні дані в динаміці, а саме ВВП України та обсяг продукції сільського, лісового та рибного господарства, що представлено у табл. 1.

Скористаємось даними Асоціації «Незалежна асоціація банків України» [14]. Для зручності переведемо дані, що наведені на цьому сайті у долари. Статистика табл. 1 свідчить про помітне падіння обсягу українського ВВП з 2013 по 2018 рр. – майже на 35%. Тільки в 2020 році рівень ВВП в Україні перевищив базовий – 2012 року. Зростання ВВП, що розпочалося з 2019 року з прискорюючими темпами приросту (в 2019 – +11,7%; в 2020 – +12,5%; в 2021 – +31,1%) до 2022 року, тобто до початку повномасштабної російсько-української війни.

**Таблиця 1. Динаміка ВВП України та обсягу продукції с/г, лісового, рибного господарств**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ВВП, млрд дол	47,7	50,5	37,6	27,0	28,2	33,5	38,6	43,1	48,5	63,6	50,8
Обсяги продукції с/г, лісового та рибного г-ва, млрд дол	4,26	6,18	4,44	3,75	4,10	4,11	5,08	5,05	6,51	11,4	6,37
Питома вага продукції с/г, лісового, рибного г-ва, %	8,9	12,2	11,8	13,9	14,5	12,3	13,2	11,7	13,4	17,9	12,5

Джерело: розраховано авторами за [14]



**Рисунок 1. Динаміка ВВП України та обсягів с/г продукції, лісового та рибного господарств у 2012–2022 рр., млрд дол.**

Джерело: побудовано авторами за [14]

Схожі тенденції зберігались і у динаміці обсягу продукції сільського, лісового та рибного господарств – падіння обсягів у період з 2013 по 2017 роки (річний часовий зсув, очевидно, пов'язаний із сезонністю сільськогосподарської продукції); та зростання обсягів у період – 2019–2021 років: (в 2020 – +28,9%; в 2021 – +75,1%).

Темпи приросту продукції сільського, лісового та рибного господарств обганяють темпи приросту ВВП у 2020 році – у 2,3 рази, а в 2021 році – у 2,4 рази, що йде в супереч стратегії технологічного розвитку (2017 року) та інноваційного розвитку (2019 року). Лінії тренду, що на рис. 1 підтверджують такі висновки.

Збереження таких тенденцій веде до збільшення первинного сектору національної економіки, тобто до погіршення її секторальної структури, що нівелює стратегічні наміри уряду до інноваційного розвитку країни [15, С.27].

Наступним кроком дослідження є аналіз вхідних даних, тобто сумарного обсягу всіх енергетичних ресурсів, необхідних для досягнення певного рів-

ня ВВП. Динаміка кінцевого енергоспоживання у галузевому розрізі наведено у табл.2:

З метою розуміння «внеску» сільського, лісового та рибного господарства у загальний обсяг кінцевого енергоспоживання, розглянемо галузеву структуру цього споживання, що представлено на рис.2.

Як видно з представленої діаграми, питома вага кінцевого енергоспоживання сільського, лісового та рибного господарств складає незначну частину, яка коливається 10 років від 3% до 4,1%. Найбільше кінцеве енергоспоживання належить промисловості – 32,7%, суттєві витрати паливно-енергетичних ресурсів несе побутовий сектор – 28,4%, а також транспорт – 20,4%. Разом з тим, спостерігається стала тенденція до зростання питомої ваги сільського, лісового та рибного господарства у кінцевому енергоспоживанні, що видно з рис. 3.

Зростання питомої ваги сільського, лісового та рибного господарства у загальному кінцевому

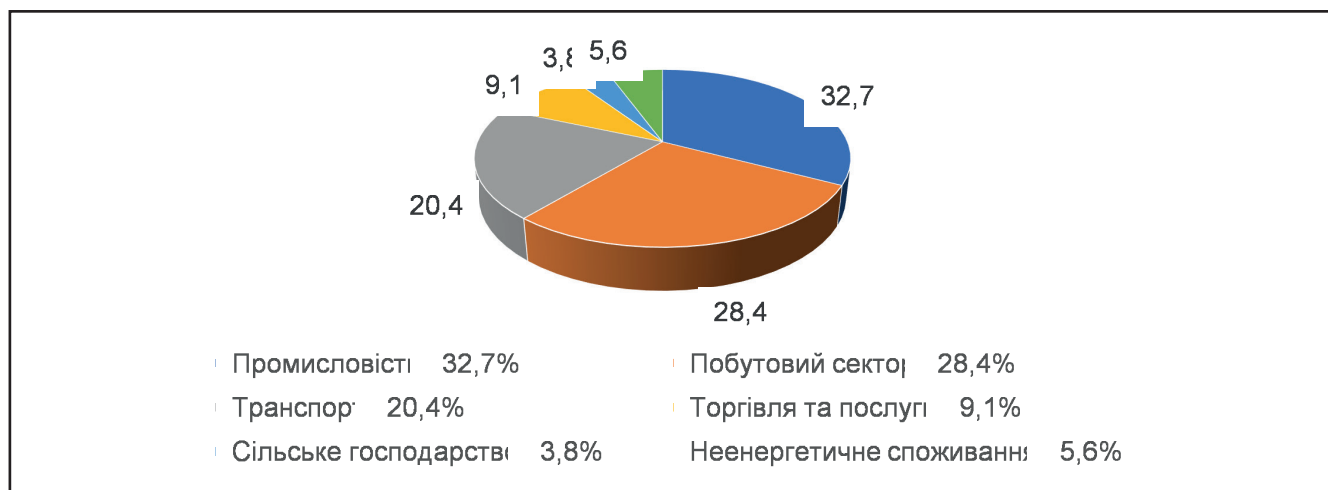


**Таблиця 2. Динаміка кінцевого енергоспоживання у галузевому розрізі, тис. т н.е.**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>1</sup>	2020 <sup>1</sup>
Кінцеве енерго–споживання, в т.ч.:	75852	73107	69557	61460	50831	51649	49911	51408	49665	47773
Промисловість	26253	24845	21864	20570	16409	14955	15098	16487	16122	15956
Транспорт	12611	11448	11280	10327	8750	9165	9624	9453	10026	8012
Домашні господарства	23604	23466	23495	20384	16554	17588	16487	16201	14007	13601
Сектор послуг	4802	5037	5745	4663	3838	4856	4337	4742	4831	4863
Сільське, лісове та рибне господарства	2246	2195	2242	2016	1961	2143	1847	1880	1882	1662
Питома вага, %	3,0	3,0	3,2	3,3	3,9	4,1	3,7	3,7	3,8	3,5
Інші види діяльності	327	0	0	0	0	31	0	0	0	0
Неенергетичне використання енергії	6008	6116	4932	3500	3318	2910	2515	2645	2796	3679

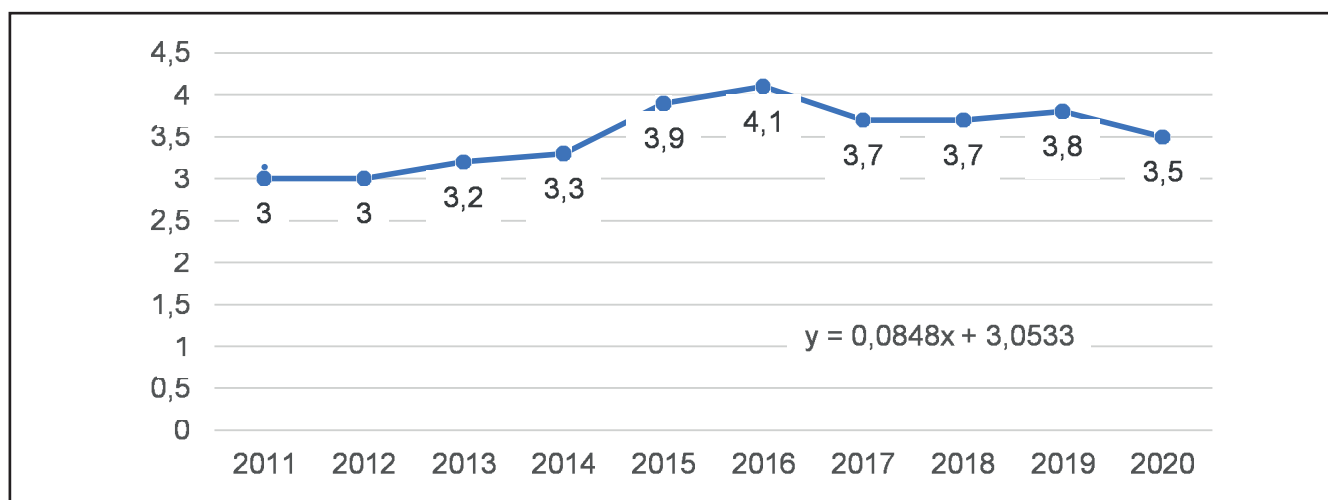
<sup>1</sup> 2014–2021 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено авторами за [<https://ukrstat.gov.ua/>]



**Рисунки 2. Галузева структура кінцевого енергоспоживання в 2019 році, %**

Джерело: побудовано авторами за [14]



**Рисунки 3. Динаміка питомої ваги сільського, лісового та рибного господарств у загальному кінцевому енергоспоживанні**

Джерело: складено авторами за [<https://ukrstat.gov.ua/>]

енергоспоживанні країни доводиться позитивним нахилом лінії тренду на рис.3:

Останнім кроком нашого аналізу є розрахунок енергоефективності, що склалась у сільському, лісовому та рибному господарству, що представлений у табл. 3:

Порівняємо в динаміці показники енергоемності ВВП України в цілому із показниками енергоемності сільського, лісового та рибного господарств на рис. 4:

Негативний нахил лінії тренду свідчить про цілком позитивні тенденції щодо енергоефективності українського ВВП за останні 11 років, хоча в 2015, 2017 та з 2019 року спостерігається незначне підвищення цього показника – на 5,5% (2022/2019 pp).

Разом з тим, звертаємо увагу на значне зростання енергоемності сільського, лісового та рибного господарства, з 2017 ро 2020 рік. З рис.

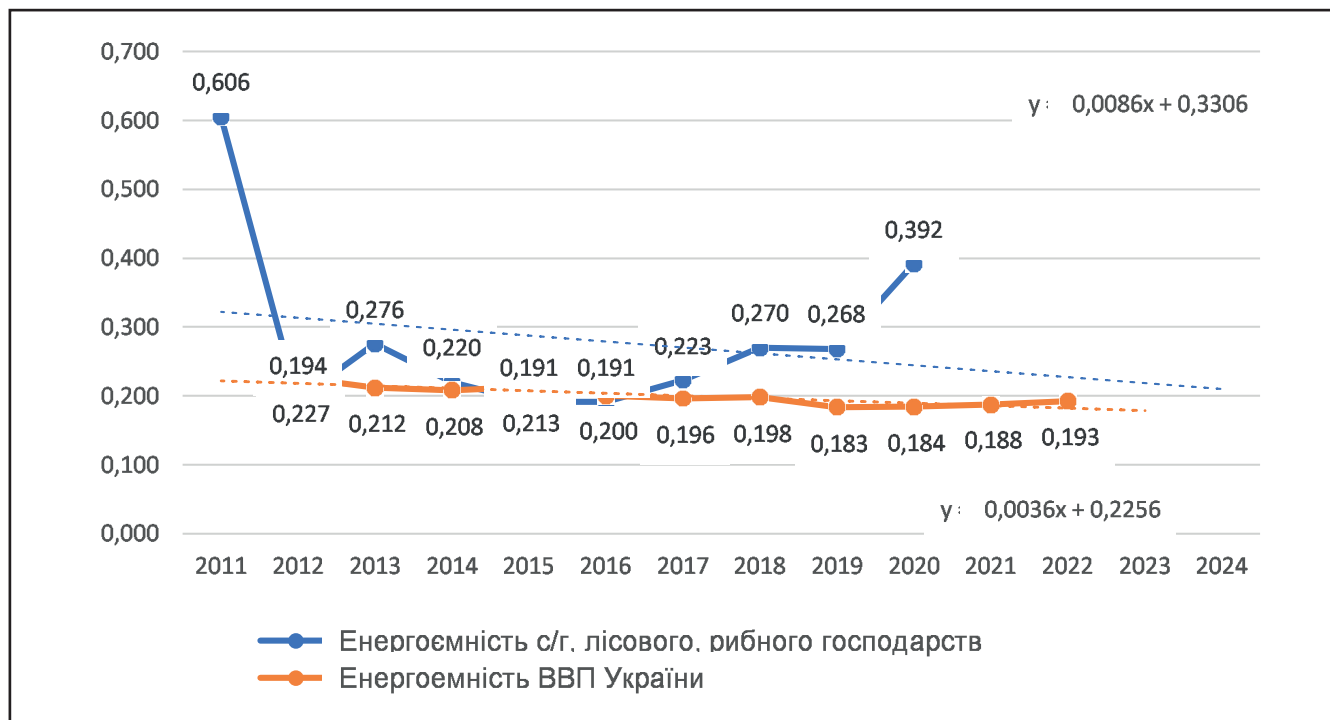
4 видно, що темпи зменшення показника енергоемності сільського, лісового та рибного господарства є вищими за темпи зменшення показника енергоемності ВВП України в цілому. За прогнозними розрахунками (у разі збереження тенденцій) в 2030 році енергоемність ВВП та сільського, лісового та рибного господарств зрівняються.

Кінцевою метою дослідження є визначення відповідності досягнутих показників енергоемності у сільському, лісовому та рибному господарствах до національних цілей сталого розвитку в частині енергозбереження. Візуалізуємо плановий та прогнозний показник 7.4.1. на рис. 5. Дані рис. 5 свідчать про те, що на момент прийняття планів щодо зниження енергоемності сільського, лісового та рибного господарства, фактичний рівень цього показника був більше ніж в 2 рази меншим за той, що був запланованим, що свідчить про фіктивність таких цілей з боку держави.

**Таблиця 3. Динаміка показника енергоемності сільського, лісового, рибного господарств**

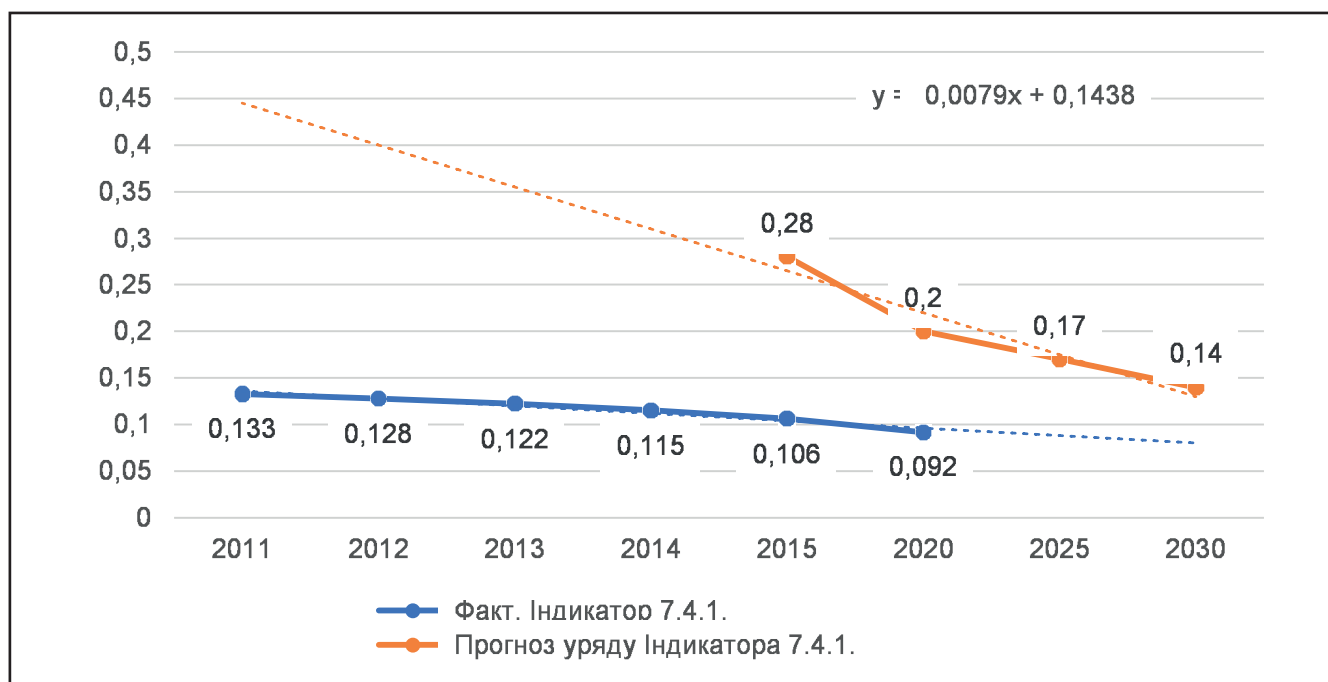
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Сільське, лісове та рибне господарство, млрд дол.	2246	2195	2242	2016	1961	2143	1847	1880	1882	1662
Обсяг кінцевого енергоспоживання с/г, млрд дол.	13,6	4,26	6,18	4,44	3,75	4,1	4,11	5,08	5,05	6,51
Енергоефективність с/г, %	0,606	0,194	0,28	0,22	0,19	0,191	0,22	0,27	0,2683	0,392

Джерело: розраховано автором за [14; ukrstat.gov.ua]



**Рисунок 4. Динаміка показників енергоефективності ВВП України та сільського, лісового, рибного господарств**

Джерело: Розраховано авторами за [14; ukrstat.gov.ua]



**Рисунок 5. Компаративний аналіз прогнозних (7.4.1.) та фактичних показників енергоемності сільського, лісового, рибного господарств**

Джерело: побудовано авторами за [3; 14; ukrstat.gov.ua]

### Висновки

Енергоефективність є невід’ємним компонентом енергетичної безпеки держави, а також її сталого інноваційного розвитку. Енергоемність є одним з найважливіших макроекономічних ідентифікаторів стану національної економіки. Енергоемність української продукції більше в 3 рази відповідного європейського показника. Враховуючи приєднання України до світової концепції сталого розвитку, розробка заходів щодо зниження показника енергоемності національної продукції є важливим завданням, виконання якого має контролюватися державою. Аналіз динаміки ВВП України, обсягу виробництва сільського, лісового, рибного господарств та показників їх енергоемності показав наступне:

Темпи приросту продукції сільського, лісового та рибного господарств обганяють темпи приросту ВВП України більше ніж у 2 рази, що йде в супереч стратегії інноваційного розвитку (2019 року). Одночасно спостерігається зростання питомої ваги сільського, лісового та рибного господарств у загальному кінцевому енергоспоживанні країни;

Тенденції щодо зменшення показника енергоемності ВВП України та сільського, лісового, рибного господарств є позитивними. Разом з тим, темпи зменшення показника енергоемності сільського, лісового та рибного господарств є вищи-

ми за темпи зменшення показника енергоемності ВВП України в цілому. За прогнозними даними в 2030 році енергоемність ВВП та сільського, лісового та рибного господарств зрівняються;

Питома вага кінцевого енергоспоживання сільського, лісового та рибного господарств складає незначну частину, яка коливається від 3% до 4,1%.

Компаративний аналіз прогнозних (7.4.1.) та фактичних показників енергоемності сільського, лісового, рибного господарств свідчать про те, що на момент прийняття планів щодо зниження енергоемності сільського, лісового та рибного господарства, фактичний рівень цього показника був більше ніж в 2 рази за той, що був заплановано, що свідчить про фіктивність таких цілей з боку держави.

### Список використаних джерел

1. Указ Президента України №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-2982>
2. Постанова КМУ № 950 від 19.07 2007 року. Про затвердження Регламенту КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>
3. Національна доповідь МЕРТУ «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

4. Перша міжнародна конференція «Енергоефективність у промисловості та АПК» 4–5 вересня 2014 року. URL: <http://energy-efficiency.in.ua/i-mezhdunarodnaya-konferenciya-energoeffektivnost-v-promyshlennosti-i-apk/> [українською мовою].

5. Ярошук О. Енергоемність економіки України, або чому до Європи ще далеко. URL: <https://biz.censor.net/m3048408> [українською мовою].

6. Градовий В. Організаційні засади енергозбереження в сільському господарстві / В. Градовий // Міжнародний науковий журнал. Вип.3–4, 2020. – С.45–53. [українською мовою].

7. Мельник В. І., Цимбал Б. М. Аналіз проблем підвищення енергоефективності аграрного виробництва / В. І. Мельник, Б. М. Цимбал // Інженерія природокористування, 2022, №1(23), с. 99 – 114. [українською мовою].

8. Болтянська Н. І., Болтянський О. В. Умови забезпечення ефективного застосування ресурсозберігаючих технологій в молочному скотарстві. Праці. ТДАТУ. 2016. Вип. 16. Т.2. С. 153–158. URL: [https://nauka.tsatu.edu.ua/print-journals-tdatu/16-2/16\\_2/18.pdf](https://nauka.tsatu.edu.ua/print-journals-tdatu/16-2/16_2/18.pdf)

9. Гончарук І. В. Сучасний стан енергозабезпечення агропромислового комплексу України. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.93 [українською мовою].

10. Токарчук Д. М., Фурман І. В. Сучасні енергоефективні технології в АПК України / Д. М. Токарчук, І. В. Фурман // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2020, № 4. С. 99–116. [українською мовою].

11. Динаміка ВВП України за ПКС 1990–2022 рр. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=UA>

12. Enerdate. World Energy & Climate Statistics – Yearbook 2023. URL: <https://www.enerdata.net>. [англійською мовою].

13. Офіційний сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk/content/energy-efficiency>

14. Офіційний сайт Асоціації «Незалежна асоціація банків України» URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html>

15. Студінська Г. Я. Аналіз світового паливно-енергетичного комплексу / Г. Я. Студінська, А. Терещенко // Формування ринкових відносин в Україні Збірник наукових праць Вип. 7–8 (206–207). – К. : ДНДІІМЕ, 2019. – С. 22–36

## References

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy №722/2019 Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. [De-

cree of the President of Ukraine No. 722/2019 On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030] URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-2982> [in Ukrainian].

2. Postanova KМУ № 950 vid 19.07 2007 roku. Pro zatverdzhennya Rehlamentu Kabinetu Ministriv Ukrainy. [CMU Resolution No. 950 of July 19, 2007. On approval of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

3. Natsional'na dopovid' «Tsili staloho rozvytku: Ukrainy». [National report «Sustainable Development Goals: Ukraine»] URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>[in Ukrainian].

4. Persha mizhnarodna konferentsiya «Enerhoefektivnist' u promyslovosti ta APK» 4–5 veresnya 2014 roku. [The first international conference «Energy efficiency in industry and agriculture» on September 4–5, 2014.] URL: <http://energy-efficiency.in.ua/i-mezhdunarodnaya-konferenciya-energoeffektivnost-v-promyshlennosti-i-apk/>[in Ukrainian].

5. Yaroshchuk O.(2018) Enerhoymnist' ekonomiky Ukrainy, abo chomu do Yevropy shche daleko. [Yaroschuk O. Energy intensity of Ukraine's economy, or why Europe is still far away.] URL: <https://biz.censor.net/m3048408> [in Ukrainian].

6. Hradovyy V. (2020) Orhanizatsiyni zasady enerhozberezhennya v sil's'komu hospodarstvi / V. Hradovyy // Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal. [Gradovyy V. Organizational principles of energy saving in agriculture / V. Gradovyy // International Scientific Journal] Vyp.3–4, 2020. – P.45–53. [in Ukrainian].

7. Mel'nyk V. I. , Tsymbal B. M. (2022) Analiz problem pidvyshchennya enerhoefektyvnosti ahrarnoho vyrobnytstva [Analysis of problems of increasing the energy efficiency of agricultural production] / V. I. Mel'nyk, B. M. Tsymbal // Inzheneriya pryrodokorystuvannya, 2022, №1(23), p. 99 – 114. [in Ukrainian].

8. Boltyans'ka N. I., Boltyans'kyi O. V. (2016) Umovy zabezpechennya efektyvnoho zastosuvannya resursozberihayuchykh tekhnolohiy v molochnomu skotarstvi. [Conditions for ensuring the effective use of resource-saving technologies in dairy farming]. Pratsi. TДАТУ. 2016. Vyp. 16. Т.2. P. 153–158. URL: [https://nauka.tsatu.edu.ua/print-journals-tdatu/16-2/16\\_2/18.pdf](https://nauka.tsatu.edu.ua/print-journals-tdatu/16-2/16_2/18.pdf) [in Ukrainian].

9. Honcharuk, I. (2020), «The current state of energy supply of the agro-industrial complex of Ukraine», *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.93 [in Ukrainian].

10. Tokarchuk D. M., Furman I. V. Suchasni enerhoefektyvni tekhnolohiyi v APK Ukrayiny [Modern energy-efficient technologies in the agricultural sector of Ukraine] / D. M. Tokarchuk, I.V. Furman // Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky, 2020, № 4. P. 99–116. [in Ukrainian].

11. Dynamika VVP Ukrayiny za PKS 1990–2022 rr. [Dynamics of Ukraine's GDP according to the PCS 1990–2022] URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=UA> [in Ukrainian].

12. Enerdate. World Energy & Climate Statistics – Yearbook 2023. URL: <https://www.enerdata.net>. [in English].

13. Офіційний сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. [Official website of the State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine]. URL: <https://saee.gov.ua/uk/content/energy-efficiency> [in Ukrainian].

14. Ofitsiynny sayt Asotsiatsiyi «Nezalezhna asotsiatsiya bankiv Ukrayiny» [Official website of the Association «Independent Association of Banks of Ukraine»] URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> [in Ukrainian].

15. Studins'ka H. Ya. Analiz svitovoho palyvno-enerhetychnoho kompleksu [Analysis of the world fuel and energy complex] / H. Ya. Studins'ka, A. Tereshchenko // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini Zbirnyk naukovykh prats' Vyp. 7–8 (206–207). – K. : DNDIIME, 2019. – S. 22–36 [in Ukrainian].

#### Дані про авторів

##### **Студінська Галина Яківна,**

доктор економічних наук, ДНДІІМЕ  
e-mail: [stusinska.galina@gmail.com](mailto:stusinska.galina@gmail.com)

##### **Біляк Юлія Вікторівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України  
e-mail: [bilyak.y.v@nubip.edu.ua](mailto:bilyak.y.v@nubip.edu.ua)

##### **Тимченко Ю. В.,**

аспірант кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України  
e-mail: [yuticompany@gmail.com](mailto:yuticompany@gmail.com)

#### Data about the authors

##### **Halyna Stydinska,**

Doctor of Economics of State Research Institute Informatization and Modelling of the Economic  
e-mail: [stusinska.galina@gmail.com](mailto:stusinska.galina@gmail.com)

##### **Yulia Bilyak,**

PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
e-mail: [bilyak.y.v@nubip.edu.ua](mailto:bilyak.y.v@nubip.edu.ua)

##### **Yutchenko Yu.,**

PhD student at the Department of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
e-mail: [yuticompany@gmail.com](mailto:yuticompany@gmail.com)

УДК 331.108.37:005

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157780>

ОСАДЧУК О. П.

## Основні аспекти застосування технологій рекрутингу в системі менеджменту персоналу

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти використання широких можливостей сучасного програмного забезпечення щодо удосконалення процесів рекрутингу в системі менеджменту персоналу.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні важливості проведення рекрутингу на підприємстві, як процесу, що відіграє стратегічну роль в забезпеченні функціонування системи менеджменту персоналу, а також дослідженні основних аспектів використання сучасних інформаційних технологій у сфері автоматизації та підвищення продуктивності процесів рекрутингу.

**Методи дослідження.** В роботі було використано загальнонаукові методи дослідження, такі як: аналіз – для дослідження рекрутингу в системі менеджменту персоналу; узагальнення – задля визначення основних характеристик програмних продуктів, які застосовуються в рекрутингу, та для формування висновків; а також системний підхід щодо визначення основних процесів, які в сукупності формують систему менеджменту персоналу.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано важливість здійснення рекрутингу для вчасного задоволення потреби підприємства у професійних кадрах. Зазначено, що процес рекрутингу є складовою частиною системи менеджменту персоналу, оскільки відіграє важливу стратегічну роль у забезпеченні її ефективного функціонування. Представлено перелік кадрових процесів, які в су-



купності формують систему менеджменту персоналу, та наведено їх загальну характеристику.

Розкрито важливість та необхідність проведення рекрутингу персоналу на високому професійному рівні з використанням сучасного програмного забезпечення. Розглянуто інформаційні технології, які активно використовуються для спрощення процесу рекрутингу, серед яких : ATS, HRIS, соціальні мережі, відеоінтерв'ю, мобільні додатки, інтернет-реклама, чат-боти, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект. Представлено загальну характеристику топових HRM-систем, що використовуються для комплексної автоматизації рекрутингу та визначено основні аспекти їх застосування.

**Галузь застосування результатів.** Отримані висновки та результати мають прикладний характер і можуть використовуватися у практичній діяльності вітчизняних підприємств чи організацій, що самостійно здійснюють процеси рекрутингу персоналу незалежно від форм їх власності та сфери діяльності.

**Висновки.** Використання сучасних інформаційних технологій в рекрутингу персоналу відіграє важливу роль. Функціональні можливості програмного забезпечення допомагають автоматизувати рутинні процеси пошуку та відбору кваліфікованого персоналу, а також автоматизувати проведення рекрутингу в цілому.

**Ключові слова:** кадрові процеси, технології рекрутингу, система менеджменту персоналу, підприємство, інформаційні технології, персонал.

OSADCHUK O. P.

## The main aspects of the application of recruiting technologies in the personnel management system

**The subject of the study** is the theoretical and practical aspects of using the wide possibilities of modern software to improve recruiting processes in the personnel management system.

**The purpose of the study** is to justify the importance of recruiting at the enterprise as a process that plays a strategic role in ensuring the functioning of the personnel management system, as well as to study the main aspects of using modern information technologies in the field of automation and improving the productivity of recruiting processes.

**Research methods.** In the work, general scientific research methods were used, such as: analysis – for the study of recruiting in the personnel management system; generalization – to determine the main characteristics of software products that are used in recruiting, and to form conclusions; as well as a systematic approach to determining the main processes that collectively form a personnel management system.

**Work results.** The article substantiates the importance of recruiting for the timely satisfaction of the enterprise's need for professional personnel. It is noted that the recruiting process is an integral part of the personnel management system, as it plays an important strategic role in ensuring its effective functioning. The list of personnel processes that collectively form the personnel management system is presented, and their general characteristics are given.

The importance and necessity of staff recruitment at a high professional level using modern software is revealed. Information technologies that are actively used to simplify the recruiting process are considered, including: ATS, HRIS, social networks, video interviews, mobile applications, Internet advertising, chatbots, virtual and augmented reality, artificial intelligence. The general characteristics of the top HRM systems used for complex automation of recruiting are presented and the main aspects of their application are defined.

**The field of the results.** The obtained conclusions and results have an applied nature and can be used in the practical activities of domestic enterprises or organizations that independently carry out personnel recruiting processes regardless of their ownership and sphere of activity.

**Conclusions.** The use of modern information technology in personnel recruitment plays an important role. Functional capabilities of the software help to automate the routine processes of searching and selecting qualified personnel, as well as to automate the recruitment process in general.

**Keywords:** personnel processes, recruiting technologies, personnel management system, enterprise, information technologies, personnel.

**Постановка проблеми.** Ефективний рекрутинг персоналу – це стратегічно важливий процес у структурі системи менеджменту персоналу, який потребує постійного вдосконалення та аналізу результатів, щоб забезпечити наявність висококваліфікованого та відповідного персоналу, який буде сприяти економічному успіху підприємства.

Вітчизняні підприємства, наразі, мають широкі можливості щодо удосконалення процесів рекрутингу персоналу шляхом активного використання сучасних програмних продуктів, проте не всі їх застосовують та, в повній мірі, оцінюють ряд функціональних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення ефективності на оптимізації рекрутингу персоналу набувають дедалі більшої актуальності. Винятковий науковий інтерес спрямований на дослідження особливостей застосування цифрових технологій у рекрутингу. Сучасні науковці. С. А. Вудс, С. Ахмед, І. Ніколау, А. К. Коста та Н. Р. Андерсон приділили значну увагу дослідженню методів цифрового добору персоналу та виділили основні їх категорії, що широко використовуються у практичній діяльності міжнародних компаній. Праці вітчизняних науковців Вонберг Т.В., Головка А.А., Кравчук О.І., Варіс І.О. спрямовані на дослідження цифрових технологій рекрутингу персоналу та тенденцій їх виростання на вітчизняному ринку. Зокрема питання застосування інноваційних технологій рекрутингу важливо досліджувати з позиції системного підходу.

**Мета статті** – розкрити роль та важливість проведення рекрутингу на підприємстві, як стратегічного елемента в забезпеченні ефективного функціонування системи менеджменту персоналу, а також визначити основні аспекти застосування сучасних програмних продуктів щодо удосконалення технології здійснення рекрутингу.

**Виклад основного матеріалу.** Сталий розвиток підприємства та його бізнесовий успіх особливим чином залежать від ефективності та злагодженості кадрових процесів. Вся сукупність кадрових процесів, що здійснюються на підприємстві спрямована на забезпечення потреби підприємства у необхідній кількості кваліфікованого персоналу. Характер та функціональна спрямованість кадрових процесів досить різноманітна, оскільки вони забезпечують вирішення широкого кола питань серед яких: пошук та підбір необхідного кандидата на вакантну поса-

ду, сприяння його швидкій адаптації і мотиваційного заохочення, оцінювання результатів роботи, а також забезпечення подальшого кар'єрного росту чи звільнення. Всі ці кадрові процеси реалізуються на будь-якому без виключення підприємстві, не залежно від того в якій галузі воно зайняте, масштабу його розвитку, сфери діяльності чи рівня ефективності.

Характер організації кадрових процесів та систематичність їх здійснення визначаються обсягами кадрової роботи підприємства, що безпосередньо залежить від чисельності персоналу, рівня плинності кадрів та типу кадрової політики підприємства.

Вся сукупність кадрових процесів, що здійснюється на підприємстві, формує систему менеджменту персоналу. Основне завдання системи менеджменту персоналу полягає у забезпеченні комплексного підходу до управління людськими ресурсами підприємства шляхом злагодженості та ефективної реалізації всієї мережі кадрових процесів. Система менеджменту персоналу включає в себе стратегії, процеси, процедури та інструменти, які допомагають підприємству ефективно керувати своїм персоналом. Серед сукупності кадрових процесів, що реалізуються в рамках системи менеджменту персоналу, виділяють наступні:

- планування кадрових ресурсів – визначення потреби компанії в персоналі на основі бізнес-стратегії і розроблення плану найму, розвитку та утримання персоналу;
- рекрутинг – процес пошуку та відбору найкращих кандидатів на вакантні позиції компанії;
- оцінювання та розвиток – формування критеріїв та визначення методики оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства, що є подальшою основою для розроблення індивідуальних планів розвитку та програм навчання;
- управління винагородами – диференціація заробітної плати та додаткової матеріальної винагороди за результатами індивідуального внеску працюючого чи колективної участі, а також розроблення системи преміальних винагород, бонусів та інших форм матеріального заохочення;
- управління відносинами з персоналом – забезпечення задоволеності та мотивації працівників, вирішення конфліктів та створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- управління інформацією та технологіями – використання програмного забезпечення та ін-

формаційних технологій для автоматизації та полегшення управління персоналом, а також оптимізації обміну інформацією;

- аналітика та формування звітності – збір та аналіз даних задля прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом;

- дотримання правил і стандартів – забезпечення дотримання норм трудового законодавства і належне ведення кадрової документації.

Система менеджменту персоналу допомагає оптимізувати управління персоналом підприємства, покращити продуктивність і забезпечити високий рівень задоволеності працівників. Ефективне функціонування системи менеджменту персоналу сприяє збереженню та розвитку талановитих співробітників, що є ключовим чинником успіху будь-якої компанії.

Особливе місце серед сукупності кадрових процесів, що реалізуються на підприємстві належить рекрутингу персоналу. Вмілий та професійний підхід до пошуку і залучення кваліфікованих кадрів забезпечує підприємству наявність значних конкурентних переваг. Так, наявність на підприємстві кваліфікованих й талановитих співробітників є, наразі, найбільш цінним ресурсом компанії, за який організації готові платити значні кошти, оскільки саме професійні та досвідчені працівники можуть приймати нестандартні рішення і розробляти креативні підходи до ведення бізнесу в нестабільних умовах.

Професійне здійснення рекрутингу дозволяє вчасно задовольнити потреби підприємства у кваліфікованих працівниках, які своєю діяльністю забезпечують роботу всіх функціональних сфер підприємства. Неможливість підприємства вчасно забезпечувати власні потреби у необхідній кількості та якості персоналу призводить до дестабілізації його діяльності шляхом несвоєчасного чи непрофесійного здійснення управлінських функцій чи виконання виробничих завдань.

Досвід відомих і успішних світових компаній переконує, що вкладення фінансових ресурсів у здійснення рекрутингу є однією з вдалих інвестицій [1, с. 79]. Не дарма світові гіганти витрачають не лише значні фінансові, а й часові ресурси на пошук і залучення найкращих спеціалістів, використовуючи сучасні методики рекрутингу. Зрозуміло, що помилка під час професійного добору та залучення персоналу може дуже дорого коштувати компанії, адже зводить нанівець всі зусилля

HR-фахівців, знижуючи ефективність подальших заходів з управління персоналом. Дійсно, знайти компетентного фахівця, котрий буде поділяти цінності організації та ідеально буде підходити на вакантну позицію і при цьому стане частиною колективу, дуже важко [1, с. 80].

Особливо важливим завданням для підприємства стає здійснення рекрутингу персоналу на високому професійному рівні. З метою підвищення ефективності та оптимізації процесів рекрутингу широко використовуються сучасні інформаційні технології, що розширюють можливості пошуку кандидатів та залучення талановитих співробітників.

Технологія автоматизації рекрутингу надає багато можливостей рекрутерам підвищувати власну ефективність. Згідно досліджень Т. Науді, приріст продуктивності в основному можливий завдяки прискоренню цифрової трансформації бізнесу: впровадження інноваційних інструментів та шляхів роботи. Тому більшість компаній, які працюють на високому рівні, стрімко інвестують бюджет у цифрові технології [3, с. 94].

Інформаційні технології, що використовуються в рекрутингу, в останні роки значно розвинулись та стали невід'ємною частиною процесу пошуку, відбору та найму кандидатів. Вони спрощують та автоматизують багато аспектів рекрутингу, забезпечуючи більш ефективний та продуктивний процес. Ось деякі технології рекрутингу, що активно використовуються в сучасній практиці:

- ATS (Applicant Tracking System) – програмне забезпечення, що забезпечує комплексну автоматизацію процесу рекрутингу. ATS дозволяє створювати та публікувати вакансії на веб-сайті компанії, соціальних мережах та на інших інтернет-ресурсах для пошуку роботи, автоматизувати процес збору та обробки резюме кандидатів, створювати базу даних резюме і автоматично фільтрувати кандидатів за критеріями, вести детальний облік кожного кандидата, включаючи історію спілкування, рішення щодо відбору та інші важливі деталі, автоматично здійснювати оцінювання та формувати рейтинг кандидатів, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо відбору персоналу. Деякі ATS дозволяють керувати роботою рекрутерів, а саме: розподіляти завдання та контролювати робочі процеси, створювати звіти і вести аналітику про продуктивність рекрутерів, тривалість процесу найму та відслід-

ковувати інші важливі показники. Серед переваг ATS слід відмітити можливість легко інтегруватися з іншими системами, такими як системи електронного документообігу або програми для співпраці в команді.

- HRIS (Human Resource Information System) – інформаційна система для управління всіма аспектами управління персоналом, включаючи зберігання даних про співробітників, облік робочого часу, винагороди та інші аспекти.

- Соціальні мережі. Компанії широко використовують можливості популярних соціальних мереж для проведення рекрутингу. Досить часто рекрутери здійснюють пошук кандидатів на платформах таких соціальних мереж, як Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn. Функціональні можливості даних соціальних мереж особливо спрощують пошук та зв'язок з потенційними кандидатами, а також дозволяють компанії залучати кандидатів через свої сторінки в даних соціальних медіа.

- Відеоінтерв'ю дозволяє віддалено спілкуватися з кандидатами, скорочуючи час і витрати на організацію звичайних особистих співбесід. В часи пандемії та в умовах воєнного стану, рекрутери значно частіше почали практикувати проведення онлайн-співбесід, використовуючи спеціальні програми, зокрема Skype, Zoom, Google Hangouts, Google meet, Microsoft Teams meeting та ін. Для відеозв'язку також використовують інтелектуальні рекрутингові системи повного циклу (наприклад, Skillz, Wepow тощо). Програми такого формату надають можливість автоматизувати всі етапи співбесіди, вести онлайн-профілі кандидатів та зберігати результати інтерв'ю. До того ж, функціонал таких систем може самостійно оцінювати відповіді кандидатів та передбачає різні варіанти бізнес-симуляції [5].

- Мобільні додатки. Додатки для смартфонів дозволяють кандидатам швидко реагувати на вакансії та подавати свої резюме, отримувати сповіщення про нові вакансії, а також спілкуватися з рекрутерами через смартфони і планшети.

- Інтернет-реклама. Компанії можуть використовувати Інтернет-рекламу, зокрема Google AdWords або соціальну медіа-рекламу, для залучення кандидатів.

- Чатботи. Активізація використання чат-ботів відбулася через автоматизацію процесу рекрутингу саме у частині взаємодії та комунікації з кандидатами в напрямі текстового чату, який є ціло-

добовим. Зручність полягає у можливій інтеграції з більшістю сервісів та програмних продуктів, за допомогою якої чат-бот має змогу працювати в режимі багатозадачності та призначати співбесіди, висвітлювати певні події, аналізувати дані тощо. До переваг використання чат-ботів відносять автоматизацію процесу добору персоналу та планування співбесід, можливість відповідати на запитання кандидатів, робити перевірку референцій і навіть проводити первинні інтерв'ю [3, с. 95].

- Віртуальна та доповнена реальності. Деякі компанії використовують VR (Virtual Reality) та AR (Augmented Reality) для покращення процесу рекрутингу та зацікавлення кандидатів. Віртуальна реальність має можливість відтворити в реальному часі, наприклад, робоче місце працівника або ж створити практичну ситуацію чи квест, який показує весь спектр майбутньої спеціалізації без усіх можливих загроз. В свою чергу, віртуальна та доповнена реальність, як вид інноваційних технологій популяризують імітацію середовища не тільки у процесі рекрутингу персоналу, але й для навчання та інших процесів менеджменту персоналу [3, с.95].

- Штучний інтелект може використовуватися для автоматизації процесів рекрутингу, зокрема для підбору кандидатів шляхом автоматичної обробки резюме і відбору кандидатів, що відповідають заданим критеріям, відсіювання неспівпадаючих профілів і аналізу даних. Використання штучного інтелекту допомагає ідентифікувати найкращих кандидатів, аналізувати їхні навички та досвід, а також прогнозувати їхню придатність для певної посади.

Застосування зазначених програмних продуктів як сучасних інновацій у технології здійснення рекрутингу допомагає підприємству прискорити та оптимізувати процес залучення необхідних працівників, покращувати якість відбору та зменшувати витрати часу і ресурсів.

Серед переліку популярних HRM-систем, що використовуються у вітчизняній практиці та дозволяють максимально автоматизувати процеси рекрутингу персоналу виділяють: Oracle Human Capital Management (HCM), Hurma, BambooHR, Workable, Personio.

Розроблене корпорацією Oracle у 2011 році, хмарне програмне забезпечення для глобального управління персоналом, талантами та робочою силою, розширює наявні можливості під-



приємств у сфері пошуку, розвитку і утримання кращих працівників, стимулювання колективної співпраці та комплексного аналізу даних про персонал, а також дозволяє підвищити ефективність операційних процесів.

Hurma System – HRM система, яка нещодавно ввійшла на ринок та є комбінованим рішенням не тільки для рекрутингу, але й для HR та OKR, вміщуючи в собі всі етапи воронки рекрутингу, перехід кандидата в працівника, онбординг та адаптацію, утримання і навіть моніторинг настрою [3, с. 97].

BambooHR – спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного управління персоналом та всіма пов'язаними процесами. Дана система містить широкий спектр інструментів для автоматизації процесів рекрутингу та найму нових співробітників, але це не єдине спрямування платформи. Вона дозволяє зберігати та обробляти всю важливу інформацію про співробітників, включаючи їхні особові дані, історію робочих змін, відпустки, заробітну плату, навчання та ін., а також допомагає зменшити адміністративне навантаження та полегшує взаємодію між різними департаментами компанії.

Workable – рекрутингова платформа, що дозволяє швидко розміщувати вакансії та знаходити профілі кандидатів, в мережі інтернет та на джоб-сайтах, використовуючи різноманітні фільтри та критерії пошуку, а також надає можливість відстеження кандидатів (Applicant Tracking System – ATS).

Personio – це німецька HRM-система, яка охоплює всі процеси сучасного менеджера з персоналу від пошуку кандидата до розрахунку заробітної плати [23]. [3, с. 97].

Активне використання інформаційних технологій в сфері рекрутингу дозволяє підприємствам суттєво підвищити ефективність пошуку та відбору потенційних кандидатів, а також залучити найкращих з них, особливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

### Висновок

Удосконалення процесу рекрутингу персоналу є стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства. Прогресивний розвиток сучасних інформаційних технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність рекрутингу за рахунок автоматизації рутинних процесів. Використання цифрових техноло-

гій у рекрутингу допомагає підвищити продуктивність, швидкість та точність процесів, а також покращити якість відбору кандидатів. Серед сучасних HRM-систем, що забезпечують комплексний підхід до процесу рекрутингу, широкої популярності набули Oracle Human Capital Management (HCM), Hurma, BambooHR, Workable, Personio. Навіть при існуванні різноманітних програм для автоматизації рекрутингу та їх очевидних перевагах, не всі вітчизняні підприємства активно застосовують дані можливості у своїй практичній діяльності.

### Список використаних джерел

1. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79–82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
2. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник, 2019. №4 (15). С. 230–238.
3. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології, 2022. Том 6. №1. С. 92–110. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>
4. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних, К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство, 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
5. Співбесіда на відстані: топ-5 порад, як знайти нового співробітника віддалено <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/spivbesida-na-vidstani-top-5-porad-yak-znayti-novogo-spivrobitnika-viddaleno>

### References

1. Vonberh T.V., Holovko A.A. (2020). Tendentsii rozvytku rekrutyynu personalu cherez pryizmu dydzhytal-innovatsii. Infrastruktura rynku. № 45. 79–82. Retrieved from: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13> [in Ukrainian].
2. Khytra O.V., Chaplii A.V. (2019). Osoblyvosti zastosuvannya rekrutyynu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk., №4 (15), 230–238 [in Ukrainian].
3. Kravchuk O.I., Varis I.O., Bidna T.O. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii rekrutyynu personalu. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, Tom 6. № 1. 92–110. Retrieved from:



<https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> [in Ukrainian].

4. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zaryvnykh, K.V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 26. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> [in Ukrainian].

5. Spivbesida na vidstani: top-5 porad, yak znaity novoho spivrobitnyka viddaleno Retrieved from: <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/spivbesida-na-vidstani-top-5-porad-yak-znaiti-novogo-spivrobitnika-viddaleno> [in Ukrainian].

**Дані про автора**

**Осадчук Оксана Павлівна,**

к.е.н., доцент кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій  
e-mail: [ossadchuko@gmail.com](mailto:ossadchuko@gmail.com)

**Data about the author**

**Oksana Osadchuk,**

PhD in economics, associate professor of the labour economics and management department of National University of Food Technologies  
e-mail: [ossadchuko@gmail.com](mailto:ossadchuko@gmail.com)

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ВАСИЛЬЧАК С. В., ВІВЧАРУК О. М., ДАЦЮК–ТОМЧУК М. Б., СОЛОВІЙ А. С. Теоретичні основи формування контролю за товарами (технологіями) подвійного використання як складової економічної.....	5
СТУДІНСЬКА Г. Я. Аналіз впливу економічних санкцій на ЗЕД РФ безпеки країни .....	11
ШАЦЬКА З. Я., СИНГАЇВСЬКА С. П., РУЗІЄВ М. В. Економічна діяльність іноземних банків в Україні: проблеми та перспективи розвитку .....	20
ЗІНОВ'ЄВА О. В. Міжнародний досвід формування та реалізації ефективної комунікаційної взаємодії держави з бізнес–середовищем .....	28
РУСІНА Ю. О. Функціонально–організаційний механізм страхування фінансових ризиків в банківській діяльності .....	37

## Інноваційно–інвестиційна політика

КОЛОДІЙЧУК А. В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А. Показники оцінки діяльності інтегрованих систем концепції контролінгу.....	44
МАРЦИНОВСЬКИЙ В. В. Огляд конкурентного середовища українського інформаційно–комунікаційно–технологічного ринку.....	49
ВІЛЬЧИНСЬКИЙ О.М. Активізація інвестиційної діяльності як цільовий орієнтир державної фінансової політики .....	70

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ГАВРИЛКО П. П., КОВАЧ М. Й., ІНДУС К. П. Складання прогнозних фінансових документів у механізмі планування фінансового потенціалу підприємства .....	78
КРАСНЯК О. П., ГАРБАР В. А. Теоретико–методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством.....	83
ЛАЛАКУЛИЧ М. Ю., ЮГАС Е. Ф., СИМОЧКО М. І. Визначення завдань бухгалтерського обліку відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства .....	91
ШЕДЯКОВ В. Є. Інформаційне забезпечення організаційно–управлінської діяльності як фактор конкуренції.....	96
ШАБРАНСЬКА Н. І. Світові технологічні тренди у розвитку систем оснащення бойових броньованих машин – танків .....	102
МОЛНАР О. С., БРОВДІ М. І., ЛОЗИНЕЦЬ О. А. Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності.....	112
СТУДІНСЬКА Г. Я., БІЛЯК Ю. В., ТИМЧЕНКО Ю. В. Енергоефективність як індикатор сталого розвитку аграрного виробництва .....	117
ОСАДЧУК О. П. Основні аспекти застосування технологій рекрутингу в системі менеджменту персоналу .....	127

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

VASYLCHAK S. V., VIVCHARUK O. M., DATSIUK-TOMCHUK M. B., SOLOVIY A. S. Theoretical foundations of the formation of control over dual-use goods (technologies) as a component of the country's economic security .....	5
STYDINSKA G. Ya. Analysis of the impact of economic sanctions on Russia`s FEA .....	11
SHATSKAYA Z. Ya., SYNHAYIVSKA S. P., RUZIEV M. V. Economic activity of foreign banks in Ukraine: problems and development prospects .....	20
ZINOVIEVA O. V. International experience of effective government communication with business environment .....	28
RUSINA Yu. O. Functional and organizational mechanism of insurance of financial risks in banking activities .....	37

## **Innovation and investment policy**

KOLODIYCHUK A. V., VAZHYNSKYI F. A. Performance evaluation indicators of integrated systems of the controlling concept .....	44
MARTSYNOVSKYI V. V. Overview of the competitive environment of the ukrainian information, communication and technology market .....	49
VILCHINSKYI O.M. Intensification of investment activity as a target of state financial policy .....	70

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

HAVRYLKO P. P., KOVACH M. Y., INDUS K. P. Preparation of forecast financial documents in the mechanism of planning the financial potential of the enterprise .....	78
KRASNYAK O. P., HARBAR V. A. Theoretical and methodological aspects of the formation of the communication mechanism of enterprise management .....	83
LALAKULYCH M. Yu., YUHAS E. F., SIMOCHKO M. I. Determination of accounting tasks in accordance with the strategic goal of the enterprise .....	91
SHEDYAKOV V. E. Information support of organizational and managerial activities as a factor of competition .....	96
SHABRANSKA N. I. Global technological trends in the development of equipment systems for armored combat vehicles – tanks .....	102
MOLNAR O. S., BROVDI M. I., LOZYNETS O. A. Analysis of the product market situation and its competitiveness .....	112
STYDINSKA G. Ya., BILYAK Yu. V., TYMCHENKO Yu. V. Energy efficiency as a indicator of sustainable development of agricultural production .....	117
OSADCHUK O. P. The main aspects of the application of recruiting technologies in the personnel management system .....	127

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок!

1. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
2. Обов'язковими є рецензія фахівця у відповідній галузі науки.
3. У статті відповідно до вимог ВАК необхідні такі елементи:  
Стаття має містити: індекс УДК, відомості про автора (ів) на трьох мовах;  
– назва статті та анотація на трьох мовах (українська, російська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність;  
– ключові слова на трьох мовах до 10 слів (українська, російська, англійська);  
– постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;  
– аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;  
– формування цілей статті (постановка завдання);  
– виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;  
– висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;  
– список використаних джерел (українською та англійською мовами).
4. Обсяг – від 8 до 16 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська.
5. Прізвище, ініціали, науковий ступінь розміщуються у правій верхній частині аркуша.
6. Відомості про автора: адреса, контактний телефон (домашній, робочий).
7. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, то вони мають набиратися у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
8. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, виконанні в інших програмах (такі як Excel, Corel Draw та ін.), то ці файли також додаються до статті в оригіналі програм, в яких вони виконані.
9. Графіки та діаграми можуть бути передані в графічних форматах: векторний – EPS, AI (шрифти переконвертовані в криві); растровий – TIF, 300 dpi, 256 кольорів сірого.
10. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
11. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів.
12. Статті надаються на диску, або іншому електронному носії інформації до диска обов'язково додаються статті в роздрукованому і якісному вигляді Текст у електронному вигляді повинен відповідати тексту в надрукованому вигляді.
13. Статті не повинні містити приміток від руки та помарок, кожен лист статті підписується автором.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Сайт збірника наукових праць: <http://ndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакційна колегія

# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team



**Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№9 (268) 2023 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.09.2023 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 16,16.  
Гарнітура Eurore. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

**State Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No.9 (268) 2023**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.09.2023.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 16,16.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)