

ISSN 2079-4762

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

# ТОРГІВЛЯ І РИНОК УКРАЇНИ

*Тематичний збірник наукових праць*

2022

№ 1 (51)

*Виходить двічі на рік*

Збірник засновано 1994 року

Засновник — Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

*Журнал включено до міжнародних наукометричних баз  
та інформаційно-аналітичних систем*

*Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services,  
Ulrichsweb Global Serials Directory, EZB (Elektronische Zeitschriftenbibliothek),  
Crossref, Cite Factor, Advanced Science Index*

Кривий Ріг  
ДонНУЕТ  
2022

Головний редактор — **Н. О. Слободянюк, д-р екон. наук, професор**  
Заступник головного редактора — **К. С. Хаврова, д-р екон. наук, доцент**

Відповідальний редактор — **Д. В. Акіндєєв**

Відповідальний секретар — **Ю. Б. Лижник**

**Члени редакційної колегії (Україна):** Г. О. Горіна, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); Н. В. Лохман, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); С. В. Маловичко, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); Н. С. Приймак, д-р екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); Л. Я. Шевченко, канд. екон. наук, доцент (ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг); О. Є. Бавико, д-р екон. наук, доцент (Національний університет «Одеська політехніка»); В. А. Гросул, д-р екон. наук, проф. (Харківський державний університет харчування та торгівлі); Н. О. Краснікова, канд. екон. наук, доцент (Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара); О. Ю. Попова, д-р екон. наук, проф. (Донецький національний технічний університет, м. Покровськ); Л. А. Лутай, д-р екон. наук, проф. (Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, м. Київ); Т. Д. Косова, д-р екон. наук, проф. (Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ).

**Закордонні члени редакційної колегії:** Мартин Станієвські, канд. екон. наук (Університет економіки і гуманітарних наук, м. Варшава, Польща — Економіко-Гуманітарний Університет, м. Варшава, Польща); Роберт Новацьки, канд. екон. наук (Університет фінансов и менеджмента, м. Варшава, Польща, Департамент менеджмента и фінансов); Йоханан Шачмурове, канд. екон. наук (Коледж та Центр випускників Нью-Йоркського університету, США); Адріана Григореску, канд. екон. наук (Національний університет політичних досліджень та державного управління, м. Бухарест, Румунія); Храбрін Бачев, канд. екон. наук (Інститут економіки сільського господарства, м. Софія, Болгарія).

*Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)  
(Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 р. № 1643)*

*Журнал зареєстровано в Міністерстві юстиції України.*

*Серія КВ № 13183-2067 ПР від 25.07.2007 р.*

Затверджено вченою радою  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, протокол № 13 від 30.06.2022 р.

**Усі права захищені.**

**Передрук і переклади дозволяються лише з відома автора та редакції**

*Мова видання: українська, англійська*

Торгівля і ринок України : тематичний зб. наук. праць / Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 118 с.

Збірник містить статті, у яких висвітлено результати експериментальних і теоретичних досліджень з актуальних проблем економіки. Фахове видання, у якому можна публікувати результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, брати участь у наукових дискусіях, повідомляти про наукове відкриття та мати доступ до необхідної в науковій роботі інформації. Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів.

© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2022

ISSN 2079-4762

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
MYKHAILO TUHAN-BARANOVSKYI DONETSK  
NATIONAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

# TRADE AND MARKET OF UKRAINE

*Thematic collection of scientific works*

2022

№ 1 (51)

*Issued 2 times a year*

Collection of scientific works published since 1994

Founder — Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade

*Journal is included to the international scientificmetrical bases  
and informative-analytical systems*

*Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services,  
Ulrichsweb Global Serials Directory, EZB (Elektronische Zeitschriftenbibliothek),  
Crossref, Cite Factor, Advanced Science Index*

Kryvyi Rih  
DonNUET  
2022

UDC (339+33.012.42/43)(477)

Editor in chief — **N. O. Slobodianiuk, Grand PhD in Economic sciences, Professor**  
Deputy editor in chief — **K. S. Khavrova, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor**

Executive Editor in chief — **D. V. Akindiev**  
Executive Secretary — **Yu. B. Lyzhnyk**

**Editorial board of Series (Ukraine):** G. O. Gorina, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); N. V. Lokhman, Grand PhD in Economics Sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); S. V. Malovycho, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); N. S. Pryimak, Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); L. Ya. Shevchenko, PhD in Economic sciences, Associate Professor (Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rih); V. A. Hrosul, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Kharkiv State University of Food Technology and Trade); N. O. Krasnikova, PhD in Economic sciences, Associate Professor (Oles Honchar Dnipro National University); O. Yu. Popova, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Donetsk National Technical University, Pokrovsk); L. A. Lutai, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Training Institute of the State Employment Service of Ukraine, Kyiv); T. D. Kosova, Grand PhD in Economic sciences, Professor (Donbass State Engineering Academy, Kramatorsk).

**Foreign members editorial board:** Staniewski Marcin Waldemar, PhD (University of Economics and Human Sciences in Warsaw, Poland); Nowacki Robert, PhD (University of Economics and Human Sciences in Warsaw, Poland); Shachmurove Yochanan, PhD (City College and the Graduate Center of the City University of New York); Adriana Grigorescu, PhD (National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania); Bachev Hrabrin Ianouchev, PhD (Institute of Agricultural Economics, Sofia, Bulgaria).

***This publication is included in the List of Scientific Professional Editions of Ukraine (Category “B”) (Order No. 1643 of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 28.12.2019).***

*Journal was registered at Ministry of Justice of Ukraine. Reg. no KB № 13182-2067 III dated July 25, 2007. Certificate of Publ. ДК № 4929 dated July 7, 2015.*

Passed for printing under recommendation of Academic Council  
of Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade (transaction No. 13 dated 30.06.2022).

***Reprinting and translations are allowed  
only from the consent of author and editorial board.***

*Language of edition: Ukrainian, English.*

*Torhivlia i rynek Ukraine* (2022). Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade [Trade and market of Ukraine]. Kryvyi Rih, DonNUET, 118 p.

Collection contains scientific articles, in which the results of urgent economic problems experimental and theoretical researches are presented. Professional edition, where the results of thesis research for earning a degree PhD can be published, scholarly discussions can be conducted, scientific discovery can be reported about and necessary scientific information can be found.

For academicians, lecturers, post-graduate students and students.

© Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade, 2022

## ЗМІСТ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ  
СВІТОВОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА*Бочарова Ю. Г., Іщенко О. В., Лижник Ю. Б.*ІННОВАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ ..... 9*Єлісєєва О. К., Хмелік В. І.*

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ..... 17

*Ніколайчук О. А., Приймак Н. С.*СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ:  
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ..... 28

## ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

*Ніколайчук О. А., Лижник Ю. Б., Липовецька Ю. М.*НАПРЯМИ ОЦІНКИ СПОЖИВЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗОНИ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ РИТЕЙЛERA ..... 38*Приймак Н. С., Ніколайчук О. А.*УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ:  
СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ..... 44

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

*Богатирьова Г. А., Барабанова В. В.*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ..... 51

*Іванова Н. С., Лижник Ю. Б.*

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ..... 59

*Шмиголь Н. М., Єлісєєв Є. Ю.*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ШАХОВОГО СПОРТУ ..... 66

## ФІНАНСИ, БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, КОНТРОЛЬ І АУДИТ

*Кожухова Т. В., Бочарова Ю. Г., Іщенко О. В.*СТЕЙБЛКОЙНИ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ  
ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 77*Неізнєстна О. В., Приймак Н. С., Павлушенко О. В., Коч Ю. Л.*АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ  
МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 87РОЗВИТОК СФЕРИ ПОСЛУГ НА МІКРО-,  
МЕЗО- ТА МАКРОРІВНЯХ*Барабанова В. В., Богатирьова Г. А.*ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ  
В ПОСТПАДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД: ТРАДИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ ..... 96

*Горіна Г. О., Крижимінська Є. Г.*

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ БЕЗПЕКИ В МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ ..... 105

*Іванова Н. С., Лижник Ю. Б., Шамрін Р. В.*

ІНТЕРНЕТ-ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОЖИВАЦЬКОГО ВИБОРУ  
НА РИНКАХ УКРАЇНИ ..... 112

## CONTENTS

### SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF WORLD AND NATIONAL

*Bocharova Yu. H., Ishchenko O. V., Lyzhnyk Yu. B.*

INNOVATION LINKAGES AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT  
AND ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE ECOSYSTEMS ..... 9

*Yelisieieva O. K., Khmelik V. I.*

ANALYSIS OF THE HEALTHCARE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE ..... 17

*Nikolaychuk O. A., Pryimak N. S.*

SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS: CURRENT STATE  
AND DEVELOPMENT PROSPECTS ..... 28

### ECONOMY OF TRADE AND SERVICES

*Nikolaichuk O. A., Lyzhnyk Yu. B., Lypovetska Yu. M.*

DIRECTIONS FOR ASSESSING THE CONSUMER POTENTIAL  
OF THE RETAIL SERVICE AREA ..... 38

*Pryimak N. S., Nikolaychuk O. A.*

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT: ESSENCE  
AND APPROACHES TO THE ORGANIZATION ..... 44

### ENTREPRENEURIAL ACTIVITY, MARKETING, MANAGEMENT

*Bohatyryova G. A., Barabanova V. V.*

TOURISM SERVICES MARKETING TOOLS ..... 51

*Ivanova N. S., Lyzhnyk Yu. B.*

PROJECT APPROACH OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ..... 59

*Shmygol N. M., Yelisieiev Ye. Yu.*

CHESS DEVELOPMENT MANAGEMENT ..... 66

### FINANCES, RECORD-KEEPING, CONTROL AND AUDIT

*Kozhukhova T. V., Bocharova Yu. H., Ishchenko O. V.*

STABLECOINS: BENEFITS AND RISKS FOR FINANCIAL STABILITY  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 77

*Niezviestna O. V., Pryimak N. S., Pavlushenko O. V., Koch Yu. L.*

ASPECTS OF PROVIDING THE BALANCED DEVELOPMENT  
OF LOCAL BUDGETS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW ..... 87

### DEVELOPMENT OF SPHERE OF SERVICES ON MIKRO-, MEZO- AND MACROLEVELS

*Barabanova V. V., Bohatyryova G. A.*

EUROPEAN EXPERIENCE OF TOURIST SERVICES MARKET DEVELOPMENT  
IN THE POST-PANDEMIC PERIOD: TRADITIONS AND INNOVATIONS ..... 96

*Gorina G. O., Kryzhyminska Ye. H.*

APPROACHES TO SAFETY ASSESSMENT IN INTERNATIONAL TOURISM ..... 105

*Ivanova N. S., Lyzhnyk Yu. B., Shamrin R. V.*

INTERNET-DIGITALIZATION OF PROVIDING CONSUMER CHOICE  
IN THE MARKETS OF UKRAINE ..... 112



## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СВІТОВОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-9-17

JEL : F29, O38, O33

УДК 330:338.2:574

**Бочарова Ю. Г.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

**Іщенко О. В.,**  
провідний економіст

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна.  
e-mail: ischenko80@gmail.com

**Лижник Ю. Б.,**  
старший викладач

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: lyzhnyk\_ub@donnuet.edu.ua

### ІННОВАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

UDC 330:338.2:574

**Bocharova Yu. H.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor  
**Ishchenko O. V.,**  
Senior Economist

Mykhailo Tugan-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua,  
Institute of Industrial Economics, National Academy of Sciences  
of Ukraine, Kyiv, Ukraine,  
e-mail: ischenko80@gmail.com

**Lyzhnyk Yu. B.,**  
Senior Lector

Donetsk National University of Economics and Trade named after  
Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

### INNOVATION LINKAGES AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT AND ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE ECOSYSTEMS

**Мета.** Мета статті полягає у аналізі стану та особливостей розвитку інноваційних екосистем в світі у 2011–2021 рр. на основі показника інноваційних зв'язків.

**Методи.** У процесі дослідження використано такі методи та прийоми пізнання: теоретичне узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, індукція та дедукція, групування, аналіз варіаційних рядів.

**Результати.** За результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що поняття «інноваційна екосистема» доцільно розуміти як інноваційну систему нового покоління, що характеризується відкритістю, динамічністю, саморегульованістю, інтеракцією складових; поняття «інноваційна екосистема» найчастіше розуміється з позицій двох підходів: статичного (як мережа певних інституцій, система) та динамічного (як процес, афілійований зв'язок); найважливішим параметром інноваційних екосистем, який визначає їх ефективність, відрізняє від інших феноменів інноваційного розвитку, є інтеракційність. Обґрунтовано, що міжнародні компаративні дослідження щодо розвитку інноваційних екосистем можуть бути здійснені на основі показника «Інноваційні зв'язки», що систематично розраховується та оприлюднюється Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) в межах Global Innovation Index Report. Установлено, що у 2011–2021 рр. світ в цілому не просунувся у напрямку розвитку інноваційних екосистем, а навпаки погіршив свої показники (на 9,8 пунктів), якщо оцінювати екосистеми на основі інноваційних зв'язків, що було пов'язані із глобальними кризами (2014 р. та 2019 р.) та їх деструктивним впливом на національні економіки. Установлено, що протягом 2011–2021 рр. фіксувалося посилення асиметричності розвитку екосистем в світі; серед макрорегіонів світу найбільш розвинутою мережею інноваційних зв'язків і, як наслідок, інноваційною екосистемою характеризувалася Пів-

нічна Америка; протягом періоду, що аналізується, мали місце не тільки асиметрії, але й суттєві диспропорції розвитку інноваційних екосистем — порівняно більш успішно розвивалися інноваційні зв'язки через кластери та співпрацю ЗВО із підприємствами, порівняно менш успішно — зв'язки, що були пов'язані із фінансуванням НДДКР з закордону та функціонуванням та розвитком стратегічних альянсів.

**Ключові слова:** інноваційна екосистема, інноваційні зв'язки, макрорегіони, країни, асиметрії, диспропорції.

**Постанова проблеми.** Зміна парадигм розвитку трансформує уявлення про джерела та фактори забезпечення соціально-економічного розвитку, зростання та конкурентоспроможності суб'єктів мікро-, мезо- та макро-рівнів. На сучасному етапі розвитку світового господарства та міжнародних економічних відносин найбільш конкурентоспроможними та успішними є ті країни, національні економіки, підприємства та регіони, що успішно реалізують інноваційну модель розвитку. Проте не всі країни, що стали на шлях інноваційних перетворень, однаково успішно їх реалізують. Як свідчать дослідження ряду міжнародних інституцій [1–3], це пов'язано із специфічними особливостями країн, розвитком їх інноваційної діяльності та інноваційних екосистем.

Беручи до уваги зазначене вище, а також враховуючи мету Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року, що полягає у «розбудові національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність» [4], дослідження феномену інноваційних екосистем, особливостей їх розвитку та моніторингу становить значний науковий та практичний інтерес.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз публікацій, що індексуються у базі Scopus [5], дозволяє стверджувати, що 2010–2021 рр. змінюється фокус уваги дослідників, що займаються питаннями інноваційного розвитку. Так, якщо до 2010 року важливе місце у публікаціях вчених, які займаються питаннями інноваційного розвитку, займала «національна інноваційна система», то у 2010–2021 рр. суттєво зростає науковий інтерес до феномену і поняття «інноваційна екосистема», що

знаходить прояв у збільшенні кількості публікацій (більше, ніж у 16 разів — з 20 документів у 2010 році до 327 документів у 2021 році), що індексуються у базі Scopus, у яких згадується даний термін. Аналіз низки зазначених публікацій дозволяє стверджувати, що незважаючи на підвищення уваги дослідників, на сьогодні дослідження, спрямовані на вивчення сутності, складових, особливостей, критеріїв та показників розвитку, порівняльної оцінки ефективності функціонування інноваційних екосистем, носять фрагментарний характер, потребують подальшого розвитку.

**Мета статті** полягає у аналізі стану та особливостей розвитку інноваційних екосистем в світі у 2011–2021 рр. на основі показника інноваційних зв'язків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчить контент-аналіз джерел [1–11]: поняття «екосистеми» прийшло в економічні дослідження із екології, де вперше даний термін було застосовано у 1935 році для позначення природних екологічних систем — екосистем; поняття «екосистема» відрізнялося від домінуючих на той час понять та підходів до опису певного середовища, оскільки включало не тільки весь комплекс організмів, а й комплекс фізичних чинників, що формують середовище існування цих організмів, взаємодію між ними, дозволяло більш комплексно розглядати певне середовище. Сьогодні виокремлюють цілу низку різновидів явищ і відповідних понять, у позначенні яких використовується термін «екосистема», що досліджуються в царині економічних наук: бізнесова екосистема, підприємницька екосистема, інноваційна екосистема, промислова екосистема, цифрова екосистема тощо.

У контексті досліджень, присвячених інноваційному розвитку, найбільш цікавим є поняття «інноваційна екосистема».

Так, І. Ю. Підричеза під інноваційною екосистемою розуміє відкриті динамічні мережеві (неієрархічні) середовища, що складаються з організацій, людей та інститутів, які

взаємодіють при створенні, використанні та поширенні інновацій [6].

М. Коморовський стверджує, що «інноваційні екосистеми» — це структури, що формуються між акторами, які фокусуються на розвитку технологій та інновації як одній зі своїх цілей [7].

Р. Аднер переконаний, що інноваційна екосистема — це «...угоди про співпрацю, за допомогою яких фірми об'єднують свої індивідуальні пропозиції в узгоджене рішення, орієнтоване на споживача» [8].

Д. А. Газаро дос Сантос і А. Дзен, Б. Анісет Біттенкур стверджують, що поняття «інноваційна екосистема» доцільно розуміти як «набір взаємозалежних акторів із суперечливими технічними, соціальними, економічними та політичними інтересами, але також збіжними цілями, пріоритетами, очікуваннями та поведінкою, які взаємодіють і конкурують одночасно в певному географічному місці. Таким чином, інноваційні екосистеми є гібридами різних мереж і систем із фрактальними, багаторівневими, мульти-модальними, багатоузловими та багатосторонніми конфігураціями, з матеріальними та нематеріальними динамічними активами, призначеними для сприяння інноваціям на території» [9].

А. М. Хіггінс впевнений, що «інноваційна екосистема — це мережа осіб, організацій, ресурсів і структур, які об'єднують зусилля таким чином, що каталізують нові продукти, ідеї, методи, системи і навіть способи життя» [10].

Н. Смородицька, М. Г. Рассел, Д. Катуков, К. Стіл на основі аналізу економічної літератури 2005–2016 рр., присвяченій питанням функціонування екосистем, у т. ч. інноваційних, констатують, що інноваційна екосистема — це «мережі стійких зв'язків між окремими особами та організаціями, які виникають із спільного бачення бажаних трансформацій і забезпечують економічний контекст (середовище) для каталізації інновацій та зростання» [11].

Таким чином, можна зробити висновок, що:

— поняття «інноваційна екосистема» найчастіше розуміється з позицій двох підходів: статичного (як мережа певних інституцій суб'єктів, акторів, система, середовище) та динамічного (як процес, взаємодія, афілійований зв'язок);

— інноваційні екосистеми представляють собою інноваційні системи нового покоління, що характеризуються відкритістю, динамічністю, саморегульованістю, інтеракцією складових.

Відсутність консенсусу щодо розуміння сутності поняття «інноваційна екосистема» логічно породжує дискусію щодо критеріїв та показників оцінки інноваційних екосистем.

Беручи до уваги все зазначене вище, а також дослідження [1–13], найважливішим параметром інноваційних екосистем, який визначає їх ефективність, відрізняє від інших феноменів інноваційного розвитку, є інтеракційність, а отже їх оцінка (в тому числі міжнародні компаративні дослідження) можуть бути здійснені на основі показника «Інноваційні зв'язки» (Innovation linkages), що систематично розраховується та оприлюднюється Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) в межах Global Innovation Index Report.

Даний показник є комплексним показником, що розраховується на основі п'яти індикаторів: 1) співпраця між ЗВО та підприємствами (University-industry R&D collaboration); 2) кластери (State of cluster development and depth); 3) валові витрати на НДДКР, що фінансувалися з закордону (GERD financed by abroad, % GDP); 4) стратегічні альянси (Joint venture/strategic alliance deals/bn PPP\$ GDP); 5) патентні сімейства, що зареєстровані як мінімум в трьох відомствах (Patent families/bn PPP\$ GDP). Значення як індикаторів, так і комплексного показника варіюється у межах від 0 до 100, де 0 — мінімальна оцінка, 100 — максимальна оцінка.

Аналіз динаміки показника «Інноваційні зв'язки» у 2011–2021 рр. дозволяє стверджувати, що:

1. Незважаючи на значний науковий та практичний інтерес до проблем інноваційного розвитку в цілому та інноваційних екосистем зокрема, за період, що аналізується, світ в цілому не просунувся у напрямку розвитку інноваційних екосистем, а навпаки погіршив свої показники (на 9,8 пунктів), якщо оцінювати екосистеми на основі інноваційних зв'язків. Так, якщо у 2011 році інтегральний показник «Інноваційні зв'язки» становив 35,6, то у 2021 році — 25,8.

Як свідчить проведений аналіз, така динаміка розвитку інноваційних зв'язків в світі

була пов'язана із глобальними кризами (2014 р. та 2019 р.) та їх деструктивним впливом на національні економіки (рис. 1).

2. Протягом періоду, що аналізується, фіксувалося посилення асиметричності розвитку інноваційних зв'язків екосистем в світі.

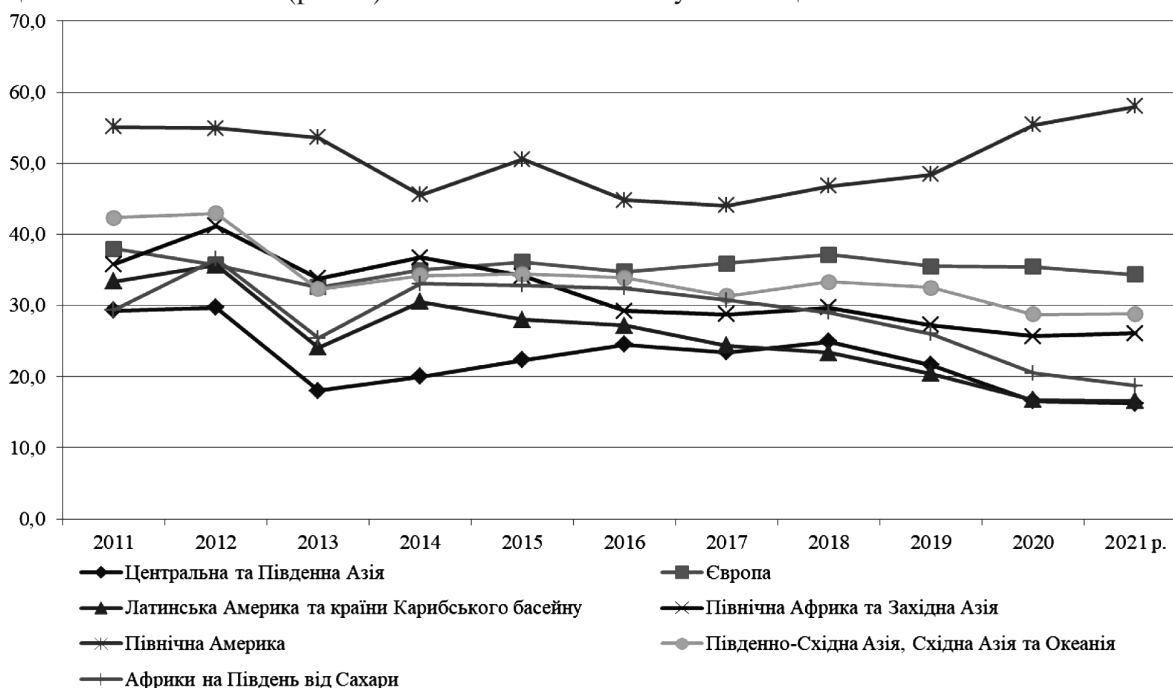


Рис. 1. Макрорегіональні асиметрії розвитку інноваційних зв'язків інноваційних екосистем (складено на основі даних [13, 14, 15])

Так, якщо у 2011 році коефіцієнт варіації країн світу за показником «Інноваційні зв'язки» становив 36,5%, то у 2021 році — 57,1%.

Так, серед макрорегіонів світу найбільш розвиненою мережею інноваційних зв'язків і, як можна припустити, розвиненими інноваційними екосистемами) характеризувалася Північна Америка (середній показник «Інноваційні зв'язки» — 56,6 пунктів).

Для порівняння, середній показник «Інноваційні зв'язки» Європи — 36,15, Центральної та Південної Азії — 22,75, Латинської Америки та Карибів — 25, Північної Африки та Західної Азії — 30,9, Південно-Східної Азії, Східної Азії та Океанії — 35,6, Африки на Південь від Сахари — 24,05 (табл. 1).

Слід зазначити, що протягом періоду, що аналізується, Північна Америка не тільки була абсолютним лідером за показником «Інноваційні зв'язки», але й лідером за позитивною динамікою зазначеного показника. У 2011–2021 рр. Північна Америка — єдиний макрорегіон, де спостерігалася позитивна динаміка показника «Інноваційні зв'язки». Так, у 2011–2021 рр. показник «Інноваційні зв'язки» Північної Америки збільшився на 2,8 пункти. Для порівняння, протягом аналогічного періоду зазначений показник Єв-

ропи знизився на 3,6 пунктів, Центральної та Південної Азії — на 13,1 пунктів, Латинської Америки та Карибів — 16,8 пунктів, Північної Африки та Західної Азії — на 9,8 пунктів, Південно-Східної Азії, Східної Азії та Океанії — на 13,5 пунктів, Африки на Південь від Сахари — на 10,7 пунктів.

Суттєві асиметрії у розвитку інноваційної екосистеми та інноваційних зв'язків фіксуються не лише на рівні регіонів, але й інших аналітичних груп країн. Так, найбільших успіхів у розбудові інноваційної екосистеми досягли країни із високим рівнем доходів — середній показник «Інноваційні зв'язки» даної групи країн становить 40,95 пунктів. Для порівняння аналогічний показник країн із рівнем доходу вище за середній становить 25,1 пунктів, країн із рівнем доходу нижче за середній — 22,4 пунктів, із низьким рівнем доходів — 24,15 пунктів.

У 2011–2021 рр. мали місце не тільки значні макрорегіональні асиметрії розвитку інноваційних зв'язків, а й значні країнові асиметрії.

За період, що аналізується, розвиток інноваційних зв'язків спостерігався у таких країнах, як: Австрія (+8,5 пунктів за показником «Інноваційні зв'язки»), Албанія (+1,9 пунктів), Болгарія (+5 пунктів), Данія (+5,3 пунк-

Таблиця 1

Макрорегіональні асиметрії розвитку інноваційних зв'язків та інноваційних екосистем (складено на основі даних [13, 14, 15])

Макрорегіон	2011 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
Центральна та Південна Азія	29,3	16,2	-13,1
Європа	38,0	34,3	-3,6
Латинська Америка та країни Карибського басейну	33,4	16,6	-16,8
Північна Африка та Західна Азія	35,8	26,0	-9,8
Північна Америка	55,2	58,0	2,8
Південно-Східна Азія, Східна Азія та Океанія	42,4	28,8	-13,5
Африки на Південь від Сахари	29,4	18,7	-10,7

ти), Ізраїль (+44,9 пунктів), Ісландія (+2,85 пунктів), Італія (+0,97 пунктів), Камерун (+2,1 пунктів), Корейська Республіка (+14,8 пунктів), Кот д'Івуар (+4,3 пунктів), Нідерланди (+1,27 пунктів), Німеччина (+10,9 пунктів), Сполучені Штати Америки (+9,4 пунктів), Фінляндія (+12,44 пунктів), Франція (+2,6 пунктів), Чеська Республіка (+2,95 пунктів), Швейцарія (+2,44 пунктів), Швеція (+16,23 пунктів), Японія (+3,92 пунктів). Таким чином, за 2011–2021 рр. забезпечити розвиток інноваційних зв'язків та інноваційної екосистеми вдалося лише 19 країнам, у т. ч. 10 країнам-членам ЄС, зі 118 проаналізованих.

За період, що аналізується, найсуттєвіше зниження значення показника інноваційних зв'язків спостерігалось у таких країнах, як Гватемала (-20,8 пунктів), Еквадор (-28,7 пунктів), Індонезія (-20,1 пунктів), Камбоджа (-30,8 пунктів), Катар (-31,4 пунктів), Намібія (-31,5 пунктів), Нігер (-65,5 пунктів), Оман (-40,1 пунктів), Панама (-27,6 пунктів), Таїланд (-21,6 пунктів), Тринідад і Тобаго (-20,5 пунктів), Туніс (-22,7 пунктів).

Станом на 2021 р. найбільших успіхів у розвитку інноваційних екосистем та інноваційних зв'язків досягли такі країни, як: Ізраїль (значення показника 82,1 пунктів), Швеція (70,3 пунктів), Фінляндія (70,1 пунктів), Швейцарія (63,9 пунктів), США (59,9 пунктів), Люксембург (59,2 пунктів), Данія (58,6 пунктів), Ісландія (58,5 пунктів), Канада (56,1 пунктів); найменших — Нігер (1,2 пунктів), Ель Сальвадор (11,04 пунктів), Киргизстан (11,7 пунктів), Монголія (12,4 пунктів), Боснія і Герцеговина (12,4 пунктів), Парагвай (12,7 пунктів), Казахстан (12,9 пунктів), Молдова (12,98 пунктів).

3. Протягом періоду, що аналізується, мали місце не тільки асиметрії, але й суттєві диспропорції розвитку інноваційних екосистем, що знайшло відображення у розвитку інноваційних зв'язків. Порівняно більш успішно розвивалися інноваційні зв'язки через кластери та співпрацю ЗВО із підприємствами, порівняно менш успішно — зв'язки, що були пов'язані із фінансуванням НДДКР з закордону та стратегічні альянси (табл. 2).

Таблиця 2

Диспропорційність розвитку інноваційних зв'язків та інноваційних екосистем в світі (складено на основі даних [13, 14, 15])

Параметр	Рік	Співпраця між ЗВО та підприємствами	Кластери	Валові витрати на НДДКР, що фінансувалися з закордону	Стратегічні альянси	Патентні сімейства, що зареєстровані як мінімум в трьох відомствах
В середньому по країнах світу	2013	45,5	45,6	19,3	23,1	35,8
	2021	43,7	47,2	12,2	15,4	13,6
	avg	44,6	46,4	15,75	19,25	24,7
	Δ	-1,8	1,6	-7,1	-7,7	-22,2

Дані за 2011–2012 рр. відсутні, avg — середнє значення показника, Δ — абсолютне відхилення.

Найбільш динамічно деструктивні процеси, пов'язані із розвитком інноваційних зв'язків, розвивалися щодо прав інтелектуальної власності — в середньому зниження середньосвітової оцінки за параметром «Патентні сімейства, що зареєстровані як мінімум в трьох відомствах» становило 22,2 пункти. Для порівняння зниження середньосвітової оцінки за параметром «Співпраця між ЗВО та підприємствами» становило 1,8 пунктів, за параметром «Валові витрати на НДДКР, що фінансувалися з закордону» — 7,1 пунктів, за параметром «Стратегічні альянси» — 7,7 пунктів. Таким чином, єдиним параметром, за яким у 2013–2021 рр. спостерігалось зростання середньосвітової оцінки, був параметр «Кластери» — протягом періоду, що аналізується, середньосвітова оцінка підвищилася на 1,6 пунктів.

При цьому слід зазначити, що найбільших успіхів у розвитку дослідницької співпраці між університетами та промисловістю досягли такі країни, як Ізраїль (79,2 пунктів), Швейцарія (77,1 пунктів), Сполучені Штати Америки (74,4 пунктів), Фінляндія (72,5 пунктів), Нідерланди (72,4 пунктів), Китай (70,5 пунктів), Бельгія (70,1 пунктів), найменш успішними у розвитку зазначеної співпраці були — Ангола (17,95 пунктів), Ємен (17,5 пунктів), Білорусь (0 пунктів), Нігер (0 пунктів), Того (0 пунктів), Узбекистан (0 пунктів).

Найбільших успіхів що розбудови кластерів досягли такі країни, як Сполучені Штати Америки (73,7 пунктів), Італія (73,5 пунктів), Китай (73,1 пунктів), Швейцарія (70,6 пунктів), Німеччина (69,9 пунктів), найменших — Албанія (25,9 пунктів), Білорусь (0 пунктів), Нігер (0 пунктів), Того (0 пунктів), Узбекистан (0 пунктів).

Найбільші валові витрати на НДДКР, що фінансувалися з закордону, мали місце у Ізраїлі (100 пунктів), Ісландії (100 пунктів), найменші — Азербайджан, Албанія, Алжир, Ангола, Бангладеш, Бенін, Болівія, Бразилія, Бруней Даруссалам, Гватемала, Гвінея, Домініканська Республіка, Ємен, Замбія, Зімбабве, Індія, Індонезія, Іорданія, Іран, Кабо Верде, Камерун, Кот д'Івуар, Кувейт, Ліван, Мадагаскар, Малаві, Непал, Нігер, Нігерія, Об'єднані Арабські Емірати, Перу, Саудівська Аравія, Таджикистан, Узбекистан, Ямайка.

Найбільших успіхів у розвитку стратегічних альянсів досягли країни, як Канада (100

пунктів) та Мальта (100 пунктів), найменших — Гвінея, Іран, Кабо Верде, Молдова, Словаччина (0 пунктів).

Найбільших успіхів за параметром «Патентні сімейства, що зареєстровані як мінімум в трьох відомствах» досягли такі країни, як Південна Корея (100 пунктів), Фінляндія (100 пунктів), Швейцарія (100 пунктів), Швеція (100 пунктів), Японія (100 пунктів), найменших — Албанія, Алжир, Ангола, Бангладеш, Бенін, Болівія, Ботсвана, Буркіна Фасо, Гана, Гватемала, Гвінея, Ефіопія, Ємен, Зімбабве, Індонезія, Кабо Верде, Киргизстан, Кот д'Івуар, Лаоська Народна-Демократична Республіка, Малаві, Малі, Мозамбік, М'янма, Непал, Нігер, Нігерія, Парагвай, Руанда, Сенегал, Таджикистан, Того, Уганда, Чорногорія, Ямайка.

**Висновки.** Таким чином, під інноваційною екосистемою доцільно розуміти інноваційну систему нового покоління, що характеризується відкритістю, динамічністю, саморегульованістю, інтеракцією складових; поняття «інноваційна екосистема» найчастіше розуміється з позицій двох підходів: статичного (як мережа певних інституцій, система) та динамічного (як процес, афілійований зв'язок). Установлено, що найважливішим параметром інноваційних екосистем, який визначає їх ефективність, відрізняє від інших феноменів інноваційного розвитку, є інтеракційність. Обґрунтовано, що міжнародні компаративні дослідження щодо розвитку інноваційних екосистем можуть бути здійснені на основі показника «Інноваційні зв'язки», що систематично розраховується та оприлюднюється Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) в межах Global Innovation Index Report.

Установлено, що у 2011–2021 рр. світ в цілому не просунувся у напрямку розвитку інноваційних екосистем, а навпаки погіршив свої показники (на 9,8 пунктів), якщо оцінювати екосистеми на основі інноваційних зв'язків, що було пов'язана із глобальними кризами (2014 р. та 2019 р.) та їх деструктивним впливом на національні економіки. Обґрунтовано, що протягом періоду, що аналізується, фіксувалося посилення асиметричності розвитку інноваційних зв'язків екосистем; серед макрорегіонів світу найбільш розвинутою мережею інноваційних зв'язків і, як наслідок, інноваційною екосистемою характеризувалася

Північна Америка; протягом періоду, що аналізується, мали місце не тільки асиметрії, але й суттєві диспропорції розвитку інноваційних екосистем — порівняно більш успішно розвивалися інноваційні зв'язки через кластери та співпрацю ЗВО із підприємствами, порівняно менш успішно — зв'язки, що були пов'язані із фінансуванням НДДКР з закордону та стратегічні альянси.

### Список літератури

1. McKinsey Global Institute. Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation (2012). URL: <https://time.com/wp-content/uploads/2015/03/manufacturing-the-future.pdf> (дата звернення: 10.06.2022).

2. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. Section 4: Innovation Ecosystem. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/section-4-innovation-ecosystem>. (дата звернення: 10.06.2022).

3. European Innovation Ecosystems. Policy, strategy, how to apply and work programmes. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en) (дата звернення: 10.06.2022).

4. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.06.2022).

5. Scopus. URL: <https://www.scopus.com> (дата звернення: 10.06.2022).

6. Підричева І. Ю. (2020) Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 54–92. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170465/3-Pidorycheva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.06.2022).

7. Komorowski M. (2019) Innovation Ecosystems In Europe: First outline of an innovation ecosystem index. URL: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/final\\_study\\_on\\_innovation\\_ecosystems\\_in\\_europe\\_imec\\_smit\\_komorowski.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/final_study_on_innovation_ecosystems_in_europe_imec_smit_komorowski.pdf) (дата звернення: 10.06.2022).

8. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84 (4) (2006), pp. 98–107.

9. Gazaro D. A., Zen A., Anicet B. Bittencourt. From governance to choreography: coordination of innovation ecosystems. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-08-2020-0117/full/pdf?title=from-governance-to-choreography-coordination-of-innovation-ecosystems> (дата звернення: 10.06.2022).

10. Higgins. A. M. What is an innovation ecosystem? URL: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/what-is-an-innovation-ecosystem> (дата звернення: 10.06.2022).

11. Smorodinskaya N., Russell M. G., Katukov D., Still K. (2017). Innovation Ecosystems vs. Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/fc2ead2b-1768-474d-9f96-839176c6dadd/content> (дата звернення: 10.06.2022).

12. Rissola G., Haberleithner J. (2020). Place-Based Innovation Ecosystems. A Case-Study Comparative Analysis. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bcc0fb61-a154-11ea-9d2d-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-258292922> (дата звернення: 10.06.2022).

13. The Global Innovation Index 2011. Accelerating Growth and Development. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2011.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2011.pdf) (дата звернення: 10.06.2022).

14. Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (дата звернення: 10.06.2022).

15. Indicator Rankings & Analysis. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 10.06.2022).

### References

1. McKinsey Global Institute. Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation. Available at: <https://time.com/wp-content/uploads/2015/03/manufacturing-the-future.pdf> (Accessed 10 June 2022).

2. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. Section 4: Innovation Ecosystem. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>

- in-full/section-4-innovation-ecosystem. (Accessed 10 June 2022).
3. European Innovation Ecosystems. Policy, strategy, how to apply and work programmes. Available at: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en). (Accessed 10 June 2022).
  4. *Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku* [Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period up to 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>. (Accessed 10 June 2022).
  5. Scopus. Available at: <https://www.scopus.com>. (Accessed 10 June 2022).
  6. Pidorycheva, I. Iu. (2020). *Innovatsiina ekosystema v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh* [Innovative ecosystem in modern economic research]. *Ekonomika promyslovosti* [Economy of industry], vol. (90). pp. 54–92. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170465/3-Pidorycheva.pdf?sequence=1>. (Accessed 10 June 2022).
  7. Komorowski, M. (2019). Innovation Ecosystems In Europe: First outline of an innovation ecosystem index. Available at: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/final\\_study\\_on\\_innovation\\_ecosystems\\_in\\_europe\\_imec\\_smit\\_komorowski.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/final_study_on_innovation_ecosystems_in_europe_imec_smit_komorowski.pdf). (Accessed 10 June 2022).
  8. Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, vol. 84 (4), pp. 98–107.
  9. Gazaro, D. A., Zen, A., Anicet B. Bitencourt. From governance to choreography: coordination of innovation ecosystems. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-08-2020-0117/full/pdf?title=from-governance-to-choreography-coordination-of-innovation-ecosystems>. (Accessed 10 June 2022).
  10. Higgins, A. M. What is an innovation ecosystem? Available at: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/what-is-an-innovation-ecosystem>. (Accessed 10 June 2022).
  11. Smorodinskaya, N., Russell, M.G., Katukov, D., Still, K. (2017). Innovation Ecosystems vs. Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value. Available at: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/fc2ead2b-1768-474d-9f96-839176c6dadd/content>. (Accessed 10 June 2022).
  12. Rissola, G., Haberleithner, J. (2020). Place-Based Innovation Ecosystems. A Case-Study Comparative Analysis. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bcc0fb61-a154-11ea-9d2d-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-258292922>. (Accessed 10 June 2022).
  13. The Global Innovation Index 2011. Accelerating Growth and Development. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2011.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2011.pdf). (Accessed 10 June 2022).
  14. Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf). (Accessed 10 June 2022).
  15. Indicator Rankings & Analysis. Global Innovation Index. Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>. (Accessed 10 June 2022).

**Objective.** *The objective of the present article is to analyze the state and features of the development of innovative ecosystems in the world in 2011–2021 based on the indicator of innovative linkages.*

**Methods.** *The following methods and techniques of cognition were used in the research process: theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, induction and deduction, grouping, analysis of variational series.*

**Results.** *According to the results of the conducted research, it is substantiated that the concept of “innovation ecosystem” should be understood as a national innovation system of a new generation, characterized by openness, dynamism, self-regulation, interaction of its components; the concept of “innovation ecosystem” is most often understood from the standpoint of two approaches: static (as a network of certain institutions, a system) and dynamic (as a process, affiliated communication); the most important parameter of innovative ecosystems, which determines their effectiveness and distinguishes them from other phenomena of innovative development, is interactivity. It is substantiated that international comparative studies on the development of innovative ecosystems can be carried out on the basis of the indicator “Innovation linkages”, which is systematically calculated and published by the World Intellectual Property Organization (WIPO) within the Global Innovation Index Report. It was established that in 2011–2021 the world as a whole did*



not advance in the direction of the development of innovative ecosystems, but on the contrary worsened its indicators (by 9.8 points), if ecosystems are evaluated on the basis of innovative linkages, which was associated with global crises (2014 and 2019) and their destructive impact on national economies. It was established that during 2011–2021, an increase in the asymmetry of the development of ecosystems in the world was recorded; among the macro-regions of the world, North America was characterized by the most developed network of innovation linkages and, as a result, the innovation ecosystem; during the analyzed period, there were not only asymmetries, but also significant disproportions in the development of innovative ecosystems — innovative linkages through clusters and cooperation of higher education institutions with enterprises were comparatively more successful, linkages associated with financing R&D from abroad and the functioning and development of strategic alliances.

**Key words:** innovative ecosystem, innovative linkages, macro-regions, countries, asymmetries, disproportions.

Надійшла до редакції 15.06.2022

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-17-27

JEL : O15, I86

УДК 331.2:614.257

Єлісеєва О. К.,  
д-р екон. наук,  
професор

Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна  
e-mail: yelisyeyeva.o@ef.dnu.edu.ua

Хмелік В. І.,  
аспірант

e-mail: mr.vlad.dp@gmail.com

#### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

UDC 331.2:614.257

Yelisieieva O. K.,  
Grand PhD in Economic  
Sciences, Professor

Oles Honchar Dnipro National University,  
Dnipro, Ukraine  
e-mail: yelisyeyeva.o@ef.dnu.edu.ua

Khmelik V. I.,  
PhD student

e-mail: mr.vlad.dp@gmail.com

#### ANALYSIS OF THE HEALTHCARE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

**Мета.** Проаналізувати систему охорони здоров'я в Україні на різних рівнях, розвиток сфери медичного обслуговування населення в Україні, визначити мету та завдання первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини та класифікацію медичних послуг.

**Методи.** Методами дослідження є історико-логічний та системно-структурний підходи до аналізу медичної галузі України. Використані сучасні методи аналізу метод експертних оцінок, порівняльний аналіз тощо. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти та статистичні матеріали Державної служби статистики України, Всесвітнього Банку Данех, Євростату та Центру медичної статистики України, дослідницькі та аналітичні матеріали, інтернет-ресурс.

**Результати.** досліджено сучасний стан системи охорони здоров'я первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини в Україні та Європі. Досліджено розвиток системи охорони здоров'я від соціальної медицини до наявної на сьогодні системи охорони здоров'я. Вивчено структуру Міністерства охорони здоров'я, та досліджено відповідальність секторів за розвиток стану сучасної медицини в Україні. Досліджено ієрархічність системи охорони здоров'я, виявлено, що

вона налічує національний, регіональний та місцевий рівні. Виявлено мету та завдання медичної допомоги, а саме — забезпечення надання гарантованого обсягу доступної, своєчасної, якісної та ефективної первинної медичної допомоги пацієнту, покращення стану громадського здоров'я, збереження, відновлення та зміцнення здоров'я населення. Визначено класифікацію медичних послуг. Виявлено основні засади сімейної медицини, до яких відносять — сімейний підхід, орієнтованість на пацієнта, профілактична спрямованість, доступність, рівність і недискримінаційна багато-профільність, безперервність, довготривалість та координація. Проведено оцінювання медичного забезпечення населення у країнах Європи та Україні. Для цього проведено аналіз витрат на охорону здоров'я. Міжнародний досвід визначає, що оптимальний рівень витрат на охорону здоров'я становить 8–10% ВВП і дані по країнах-членах ЄС це підтверджують. В Україні витрати на охорону здоров'я на душу населення протягом 2010–2016 року постійно збільшувались і останні роки в середньому складають 3,8% від ВВП.

**Ключові слова:** захворюваність, медична галузь, здоров'я населення оцінювання медичне обслуговування населення, система охорони здоров'я, медичні послуги.

**Постановка проблеми.** Медична система є базовою галуззю соціуму країни. Здоров'я населення є ключовим фактором у розвитку усіх сфер України, оскільки саме населення формує економічний та соціальний стан будь-якої країни. Україна займає друге місце за рівнем смертності у в європейському регіоні. Високий показник смертності складає смертність працездатного населення віком від 16 до 60 років. У ході дослідження було виявлено, що причинами високої смертності є серцево-судинні захворювання, рак, хвороби обміну речовин тощо. При цьому основною причиною смерті були саме захворювання серця. Ці показники підтверджують факт нездорового образу життя населення в Україні — шкідливі звички, такі як паління, надмірне вживання алкоголю та наркотичних препаратів, нездорове харчування, недостатня фізична активність тощо, але до низького рівня здоров'я належать і недоліки у системі охорони здоров'я. За наявності великої кількості лікарів, медичних закладів та достатньому фінансуванні системи охорони здоров'я існуючі проблеми є актуальними на сьогодні. Це говорить про неправильне використання ресурсів у сфері медицини, невідповідальність населення за власне здоров'я та низку проблем, які потребують дослідження. Виявлення інструментів, які допоможуть вирішенню проблем зі здоров'ям населення та усунення недоліків системи охорони здоров'я, які надають великий внесок для покращення медичного обслуговування населення. У зв'язку з цим важливим елементом вивчення якості надання медичного обслуговування населення в Україні.

Для цього необхідно своєчасно проводити аналіз показників сучасного стану здоров'я

населення. Висока смертність населення, низька тривалість життя, високий рівень захворюваності населення говорить про незадовільний стан сучасної системи охорони здоров'я і для задоволення потреб населення необхідний розвиток медичної системи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналізу сучасного стану здоров'я населення та перспективам його розвитку присвячували свої роботи такі вчені, як С. А. Верхратський, П. Ю. Заблудовський, які розглядали історію розвитку медицини [1]. присвятили свої роботи. та інші науковці, зокрема М. В. Співак розглядає стан та проблеми внутрішньої політики охорони здоров'я в Україні [2]. Оксана Солдатенко присвятила свої праці аналізу окремих законодавчих актів, якими урегульовано питання фінансування в Україні сфери охорони здоров'я у тому числі в умовах медичної реформи, наведено статистичні дані, якими характеризується сфера охорони здоров'я України [3]. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні та тенденції її реформування розглянуто у праці [4]. Пропозиції, спрямовані на вдосконалення правового регулювання системи охорони здоров'я в Україні сформовано низкою авторів: М. В. Беланюк, О. Г. Радзівської та Т. В. Маньори в праці [5].

Сучасні підходи в розумінні понять здоров'я і громадське здоров'я, чинники впливу на їх стан, сутність та значення політики охорони здоров'я як самостійної сфери суспільних відносин забезпечення здоров'я населення. Обґрунтовано необхідність зміни сучасної системи охорони здоров'я як передумови наступних змін у цій сфері, передумови євроінтеграційного розвитку України, досягнення сучасних стандартів охорони здоров'я.

Однак, проблеми вивчення розвитку сфери медичного обслуговування населення не було розкрито у повному обсязі, тому робота присвячена дослідженню сучасного стану медичної системи, та перспективам розвитку медичного обслуговування населення в Україні.

**Мета статті** — проаналізувати стан та розвиток сфери медичного обслуговування населення в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Охорона здоров'я — це найважливіша складова соціальної сфери, один із головних чинників національної безпеки, який визначає життєдіяльність суспільства. Але задля того, аби сформувані системи охорони здоров'я, які існують на сьогоднішній день, соціальна медицина пройшла довгий шлях формування та реформування наявних систем охорони здоров'я протягом усієї історії існування суспільства.

Система охорони здоров'я постійно змінювалась і покращувалась і у середині 50-х років 20 століття принципи системи засновувались на моделі Семашко [6]. Ця система уявляла достатній рівень медичної допомоги, необхідний для лікування хвороб та забезпечувала всебічний обхват медико-санітарними послугами. Система, заснована на моделі Семашко потребувала змін, після 1970-х років, оскільки стали доступні нові медичні технології та можливість покращення якості медичних послуг, побудована як багаторівнева система медичної допомоги з диференційованою структурою послуг, у якій кожен рівень відповідає стану хворого (районні, центральні районні, міські, обласні лікарні) і всі вони були направлені для надання спеціалізованої допомоги хворому.

На сьогоднішній день в Україні залишилась модель Семашко, але рівень медичної допомоги значно відстає від Європейських стандартів, тому медична галузь потребує реформування. Головний орган України, який досліджує зміни у здоров'ї населення є органом регулювання, виконує управління та координацію системи є Міністерство Охорони Здоров'я України [7]. Управління системою здійснюють також інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані відомчі заклади охорони здоров'я, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, Академія медичних наук України

Система охорони здоров'я в Україні має ієрархічний рівень. Найвищим рівнем є національний рівень охорони здоров'я, середнім регіональний рівень та найменшим рівнем є субрегіональний або місцевий рівень охорони здоров'я.

Згідно зі ст. 35 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [8], держава гарантує подання доступної соціальної прийнятної первинної лікувально-профілактичної допомоги як основної частини медико-санітарної допомоги населенню, що передбачає консультацію лікаря, просту діагностику і лікування основних найпоширеніших захворювань, травм та отруєнь, профілактичні заходи, направлення пацієнта для подання спеціалізованої і високоспеціалізованої допомоги.

Лікувально-профілактичну допомогу виконують суб'єкти первинної медичної допомоги. Суб'єктами виступають:

1. Заклади охорони здоров'я та їх структурні (відокремлені) підрозділи незалежно від форми власності та організаційно-правової форми, що забезпечують організацію та надання населенню первинної медичної допомоги.

2. Спеціалісти первинної медичної допомоги, які провадять господарську діяльність з медичної практики як фізичні особи-підприємці та можуть перебувати у цивільно-правових відносинах з закладами охорони здоров'я, що забезпечують організацію та надання населенню первинної медичної допомоги.

Кожний медичний та лікувально-профілактичний заклади мають обов'язково незалежно від відомчого підпорядкування, форми власності, профілю та рівня надання лікувально-профілактичної допомоги проходити акредитацію, задля того, аби мати дозвіл на лікувальну практику. Головна акредитаційна комісія при МОЗ проводить акредитацію закладів державної форми власності, комунальної форми власності, що надають третинну медичну допомогу, та приватної форми власності, що надають вторинну та третинну медичну допомогу. Акредитація лікувально-профілактичних закладів проводиться 1 раз на 3 роки. Акредитування закладів охорони здоров'я, на основі стандартів та критерії державної акредитації проводяться державними експертами. Існують три акредитаційні категорії — друга, перша, вища [9].

Головна акредитаційна комісія при МОЗ проводитиме акредитацію закладів, що надають:

- третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, всіх форм власності;
- вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу, приватної форми власності та ті, що входять до сфери управління МОЗ;
- екстрену медичну допомогу, державної форми власності;
- медичну реабілітацію, державної форми власності.

Акредитаційні комісії проводитимуть акредитацію закладів (крім аптечних закладів), що надають:

- первинну медичну допомогу та паліативну допомогу, всіх форм власності;
- вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу, комунальної та державної форми власності;

— медичну реабілітацію, комунальної та приватної форми власності;

— екстрену медичну допомогу, комунальної форми власності.

Головною метою сімейної медицини та первинної медичної допомоги є в першу чергу збереження, відновлення та зміцнення здоров'я населення. Мета та завдання первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини викладено на рис. 1.

Україна у основі національної системи охорони здоров'я має первинно лікувально-профілактичну допомогу, яка надається населенню в залежності від територіальної ознаки. На сьогодні первинна медико-санітарна допомога, як основа будь-якої системи охорони здоров'я, опікується профілактикою і задовольняє майже 80–90% потреб населення у медичній допомозі, а також вважається раціональною з погляду економіки, потребуючи лише до 30%



Рис. 1. Мета та завдання первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини (побудовано за [18])

ресурсів галузі охорони здоров'я в цілому. На території України кожен громадянин України та кожна людина, яка перебуває на території України має право на первинну медичну допомогу, на засадах сімейної медицини, незалежно від громадянства людини [10].

Медична допомога направлена на задоволення потреб населення. Мета первинної медичної допомоги — забезпечити гарантований обсяг своєчасної, якісної допомоги пацієнту, задля збереження його життя, оскільки, як зазначалось раніше, головною ідеєю охорони здоров'я є збереження життя та покращення стану здоров'я населення. Задля досягнення мети поставлено наступні задачі [11]:

1. Управління та організація ефективного функціонування суб'єктів.

2. Зниження рівня захворюваності та інвалідності.

3. Моніторинг стану пацієнта.

4. Організація доступної, ефективної, своєчасної допомоги.

Усі завдання направленні на покращення здоров'я пацієнта, що відповідає меті роботи медичної допомоги.

Медичні послуги, які може надавати охорона здоров'я як в Україні так і у країнах Європи, можна класифікувати за за характером, по сегментам структури охорони здоров'я, за рівнями медичної допомоги, по інтенсивності в часі. Класифікація медичних послуг зображено на рис. 2.

Пріоритети сімейної медицини зазначено у статті 4 Закону України «Про первинну ме-

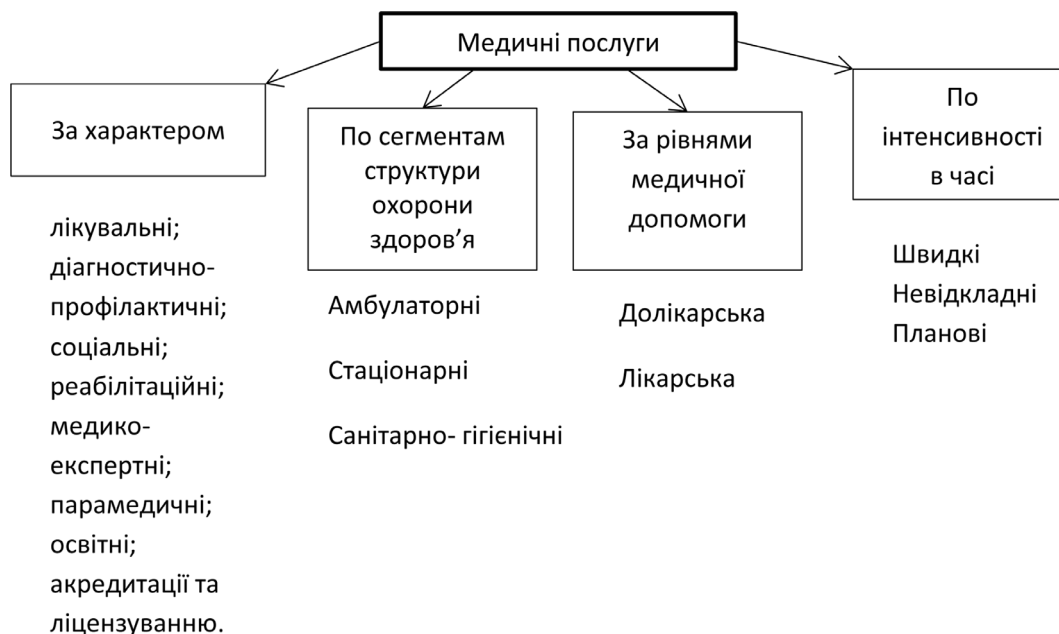


Рис. 2. Класифікація медичних послуг (побудовано за [12])

дичну допомогу на засадах сімейної медицини» [13].

Основа функціонування сімейної медицини виходить [14]:

— орієнтованості на пацієнта, його сім'ю і суспільство в цілому;

— рівних можливостях пацієнтів в отриманні первинної медичної допомоги;

— гарантованому обсязі безоплатної первинної медичної допомоги;

— вільному виборі суб'єкта первинної медичної допомоги, усвідомленому виборі методів профілактики, діагностики та лікування захворювань;

— дотриманні галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;

— відповідальності пацієнта та членів його сім'ї за стан власного здоров'я, достовірне і своєчасне інформування спеціалістів сімейної медицини про його зміни.

Сімейна медицина має основні засади. До них можна віднести наступні:

— сімейний підхід — це взаємодія спеціалістів сімейної медицини з пацієнтом і членами його сім'ї з метою створення умов для збереження, зміцнення або відновлення здоров'я пацієнта; надання первинної медичної допомоги декільком поколінням;

— орієнтованість на пацієнта — це залучення пацієнта до процесу прийняття рішень щодо застосування медичних втручань (методів діагностики, профілактики або лікування);

— профілактична спрямованість — це прогнозування ризику розвитку найбільш поширених захворювань та своєчасності проведення відповідних профілактичних заходів;

— доступність — це забезпечення безперешкодного доступу до суб'єкта первинної медичної допомоги;

— рівність і недискримінація — це забезпечення надання первинної медичної допомоги незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового або іншого становища;

— багатопрофільність — це профілактика, діагностика та лікування найбільш поширених хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з використанням методів та способів медичного

втручання у процесі надання первинної медичної допомоги;

— безперервність — це постійне спостереження за станом здоров'я пацієнта у процесі надання первинної медичної допомоги;

— довготривалість — це забезпечення медичним наглядом та опікою в усі періоди життя людини незалежно від характеру захворювання, стану органів і систем її організму, на підставі взаємовідносин між спеціалістами сімейної медицини та пацієнтом;

— координація — це професійна діяльність лікаря загальної практики сімейного лікаря, яка спрямована на взаємодію зі спеціалістами та закладами охорони здоров'я, що надають інші види медичної допомоги [15].

Сімейна медицина заснована на принципах, поданих на рис. 3.

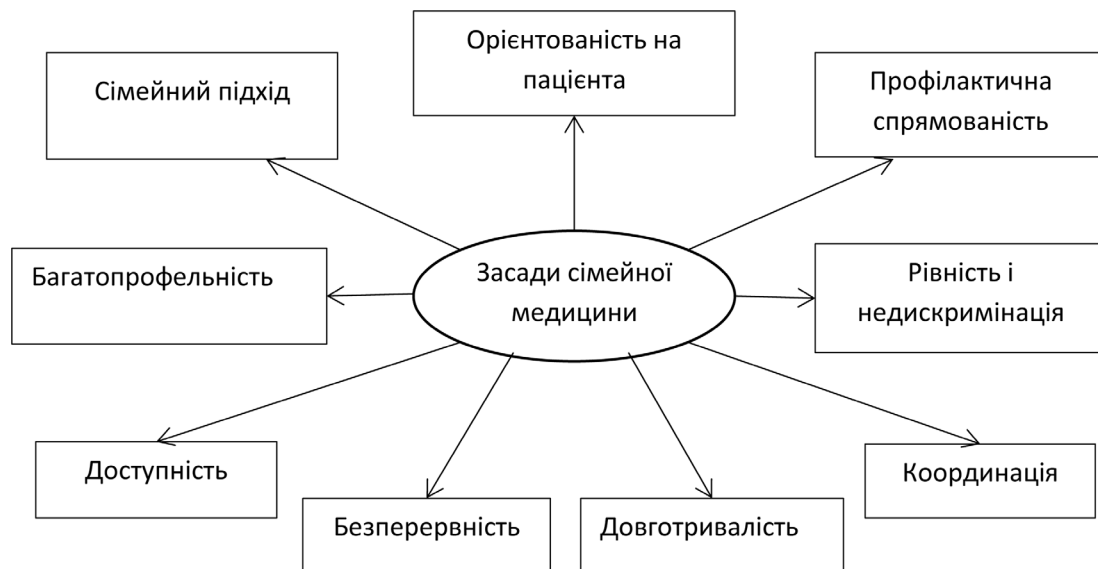


Рис. 3. Основні засади сімейної медицини (побудовано за [14])

Відповідно до Закону України про первинну медичну допомогу на засадах сімейної медицини від 22.06.2017 р. за № 6634, у статті 7 зазначено види первинної допомоги. Первинна медична допомога за видами поділяється на первинну долікарську медичну допомогу, первинну лікарську медичну допомогу та первинну спеціалізовану медичну допомогу. Первинна долікарська медична допомога надається сімейною медичною сестрою, фельдшером закладів охорони здоров'я та їх структурних (відокремлених) підрозділів незалежно від форми власності та організаційно-правової форми, що забезпечують організацію та надання населенню первинної медичної допомоги, а також сімейними медичними сестрами, сестрами медичними та фельдшерами, які

провадять господарську діяльність з медичної практики як фізичні особи-підприємці та можуть перебувати з цими закладами у цивільно-правових відносинах. Первинна лікарська медична допомога надається лікарями загальної практики — сімейними лікарями закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів. Первинна спеціалізована медична допомога надається лікарями (педіатрами, стоматологами тощо) закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів.

Контроль якості надання первинної медичної допомоги здійснюється шляхом застосування методів зовнішнього та внутрішнього контролю якості первинної медичної допомоги, самооцінки спеціалістів первинної медичної допомоги, клініко-експертної оцін-

ки, моніторингу системи індикаторів якості, атестації, сертифікації відповідно до вимог законодавства [14].

Міністерство охорони здоров'я підтримує зв'язки з міжнародними організаціями задля покращення обслуговування та якості життя громадян України. До міжнародних партнерів у медичній галузі, відповідно інформації Міністерства охорони здоров'я України відносяться: швейцарське бюро співробітництва, агентство США з міжнародного розвитку — «USAID» [16], Всесвітня організація охорони здоров'я [17], світовий банк [18] Міжнародний фонд «Відродження» [19] та інші.

Міжнародний досвід переконливо свідчить, що ефективна система, яка здатна використовувати наявні ресурси соціально відповідальним чином, може забезпечити ефективне медичне обслуговування на засадах солідарності, справедливості та громадської

Проведено аналіз забезпеченості населення медичними благами та сучасний стан здоров'я населення.

У роботі досліджено особливості міжнародних систем охорони здоров'я. Виділяють три основні системи охорони здоров'я у світі:

1. Державна система (Великобританія).
2. Страхова система ( Франція, Австрія, Бельгія, Швейцарія, Японія та ін.).
3. Приватна система (Сполучені Штати Америки).

Але у кожній країні наведені системи не існують у чистому вигляді. Наприклад, у країнах з державною системою охорони здоров'я існують організації, які практикують приватне медичне страхування [20].

Державна система охорони здоров'я розвивається як напрям соціальної політики. Це впливає на те, що держава посилює свій вплив і контроль над діяльністю медичних і страхових організацій. Наприклад, основна частина коштів у Великобританії надходить з державного бюджету і розподіляється зверху вниз по управлінській вертикалі. Але при цьому існують недоліки, такі, як схильність до монополізму, відсутність у пацієнта можливості вибору лікаря чи лікувального закладу.

Страхова система заснована на принципах солідарності. Застраховані особи мають можливість здійснювати контроль над використанням страхових коштів. Вибір лікаря та лікувально-профілактичного засобу належить

застрахованій особі [21]. Фінансування здійснюється з трьох джерел:

1. Страхування із доходів ( страхові внески підприємців).
2. Відрахування із заробітної плати (страхові внески осіб, які працюють).
3. Кошти Державного бюджету.

Системи охорони здоров'я Європи йдуть в напрямку профілактичної медицини. Впроваджено рекомендації превентивної медицини, тобто кожного року проводиться медичні огляди, які оплачуються державними фондами страхування.

Способи реалізації, які використовували країни, задля отримання високої якості медичних послуг:

1. Впровадження фінансування медичної допомоги за рахунок цільового податку на медичне страхування, який збирали до фондів соціального страхування.
2. Застосування системи договорів між фондами та медичними установами щодо оплати в залежності від обсягу наданих послуг.
3. Визначення правового статусу медичних установ: делегування частини фінансових ризиків і забезпечення якості медичних послуг.
4. Зміна і системність відшкодування витрат на ліки: для раціонального витрачення коштів було введено базові ціни.

Як результат було отримано наступні характеристики:

1. Автономія медичних установ, свобода в розпорядженні фінансами і кадровій політиці, підвищення якості медичних послуг та їх доступності для населення [22].
2. Головна концепція успіху та високого рівня розвитку медичного обслуговування в країнах ЄС є «Трикутник відносин», який було розроблено на семінарі Європейського регіонального бюро ВООЗ у Копенгагені у 2007 році, за участі Ріфата Атуна, Антоніо Дурана, Джозефа Фігуараса, Джо Кутзіна, Ната Мінадбе та Еліаса Мосіалос. Трикутник відносин наведено на рис. 4.

Відповідно до рис. 4, здоров'я є головним компонентом благоденства. Населення отримує задовільний стан від здорового життя, незалежно від економічної ефективності. Але здоров'я є водночас має важливу роль у збільшенні економічної ефективності, а тому і національного доходу, що у свою чергу робить внесок у соціальне благоденство. Таким

## Навколишня середа

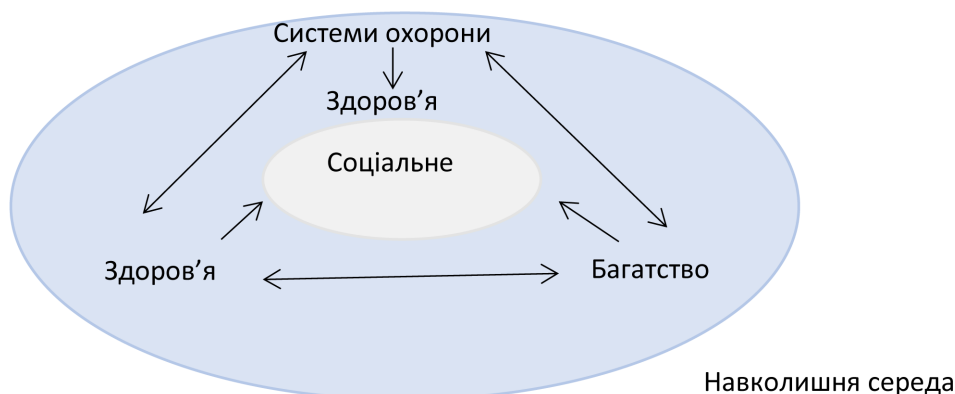


Рис. 4. Трикутник відносин здоров'я, системи охорони здоров'я та багатства (побудовано за [23])

чином, навіть при зменшенні витрат на систему охорони здоров'я можна покращити стан здоров'я населення.

Головні принципи реформи фінансування охорони здоров'я повинні відповідати принципам Європейської інтеграції України, що є зовнішньополітичною стратегією країни. Внаслідок цього, реформування і подальший розвиток національної системи охорони здоров'я повинно, перш за все, ґрунтуватися на сучасних загальноприйнятих Європейських принципах і стратегіях, а також врахувати нинішній стан розвитку національної системи охорони здоров'я. Тому, принципами організації системи охорони здоров'я в Україні мають бути: справедливість солідарність ефективність; продуктивність.

Базуючись на цих принципах, країна має на меті перейти або до моделі охорони здоров'я, заснованої на фінансуванні з державного бюджету (за рахунок загального оподаткування) з договірними відносинами між замовниками та постачальниками послуг охорони здоров'я, та/або до моделі (централізована модель) охорони здоров'я, яка заснована на медичному страхуванні.

У табл. 1 наведено загальні витрати по окремих країнах у 2019 році.

Міжнародний досвід визначає, що оптимальний рівень витрат на охорону здоров'я становить 8–10% ВВП і дані по країнах-членах ЄС це підтверджують. Серед країн колишнього Східного Блоку цим вимогам відповідають Вірменія — 10,1% та Киргизстан — 8,2%, третє та четверте місця посідають Грузія 7,6% відповідно. Решта зазначених країн витрачають на здоров'я 6% ВВП або менше, Україна — 3,7. % Згідно з проектом Державного бю-

Таблиця 1  
Загальні витрати на охорону здоров'я по окремих країнах (побудовано за [24, 25])

Країна	ЗВОЗ у % до ВВП	Приватні витрати на охорону здоров'я у %	Витрати Уряду на охорону здоров'я у %
Україна	3,7	54,5	44,8
Вірменія	10,1	84,1	15,9
Грузія	7,9	60,1	39,9
Казахстан	3,9	39,8	60,2
Киргизстан	8,2	55,1	44,9
Болгарія	8,2	48,9	51,1
Румунія	5	22,2	77,8
Польща	6,3	30,1	69,9
Словаччина	6,9	20,3	79,7
Чехія	7,3	17,7	82,3
Угорщина	7,2	33,3	66,7
Німеччина	11,2	15,5	84,5
Естонія	6,5	24,6	75,4
Іспанія	9,2	29	71
Данія	10,3	15,9	84,1

джету України на 2022 рік видатки на охорону здоров'я визначені з урахуванням продовження медичної реформи та становлять у цілому по зведеному бюджету (державний і місцеві бюджети) 224 млрд гривень (4,2 %до ВВП).

**Висновки.** За період реформування системи охорони здоров'я уряд країни не приділяє достатньої уваги зростанню пріоритетності медичної галузі. У багатьох розвинутих країнах світу важливим механізмом фінансування видатків на охорону здоров'я є добровільне медичне страхування. Добровільне медичне страхування дає змогу отримати додаткове медичне обслуговування, шляхом формуван-



ня різноманітних додаткових програм, які не включені в гарантовану державою програму обов'язкового медичного страхування. Ефективним механізмом фінансування охорони здоров'я є державно-приватне партнерство, сутність якого зводиться до того, що державні установи та приватні партнери об'єднують свої ресурси для реалізації певного проекту з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород між ними для взаємовигідної співпраці. Державно-приватне партнерство в Україні за останні роки є одним із найбільш перспективних інструментів залучення інвестицій.

### Список літератури

1. Верхратський С. А., Заблудовський П. Ю. Історія медицини: нав. посібник. 4-е вид., випр. і допов. Київ : Вища шк., 1991. 431 с.
2. Співак М. В. Сучасний стан і проблеми внутрішньої політики охорони здоров'я в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2015. Вип. 54. С. 271–280.
3. Солдатенко О. Сучасний стан правового регулювання фінансування сфери охорони здоров'я України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 2. С. 142–147.
4. Сіташ Т. Д. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: тенденції та реформування. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 164–169.
5. Беланюк М. В., Радзівська О. Г., Маньгора Т. В. Трансформація системи охорони здоров'я в Україні. *Інформація і право*. 2019. № 4(31). С. 119–128.
6. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я / під заг. ред. Ю. В. Вороненка, В. Ф. Москаленка. Тернопіль : Укрмедкнига, 2000. 680 с.
7. Міністерство Охорони здоров'я. URL: <http://moz.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2022).
8. Навчальні матеріали онлайн. Система охорони здоров'я України. URL: [https://pidruchniki.com/1640011637428/meditsina/sistema\\_ohoroni\\_zdorovya\\_ukrayini](https://pidruchniki.com/1640011637428/meditsina/sistema_ohoroni_zdorovya_ukrayini) (дата звернення: 01.06.2022).
9. Акредитація медичних закладів. МОЗ України. URL: <http://moz.gov.ua/akreditacija-zakladu> (дата звернення: 01.06.2022).
10. Зміни до Порядку акредитації закладів охорони здоров'я. URL: <https://www.apteka.ua/article/378878> (дата звернення: 01.06.2022).
11. Аптека.ua. URL: <https://www.apteka.ua>. (дата звернення: 01.06.2022).
12. Класифікація інфекційних хвороб. URL: <http://infektsiya.ru/klassifikation.html>.
13. Проект Закону про первинну медичну допомогу на засадах сімейної медицини № 6634 від 22.06.2017. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=6634&skl=9](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=6634&skl=9) (дата звернення: 01.06.2022).
14. Законопроект «Про первинну медичну допомогу на засадах сімейної медицини». URL: <https://www.apteka.ua/article/426387> (дата звернення: 01.06.2022).
15. Єлісеєва О. К., Йоненко С. Ю. Оцінювання системи охорони здоров'я на засадах сімейної медицини в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 49–53.
16. USAID — Агентство США з міжнародного розвитку. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine> (дата звернення: 01.06.2022).
17. Всемирная организация здравоохранения. URL: <https://www.who.int/bulletin/volumes/91/5/13-030513/ru> (дата звернення: 01.06.2022).
18. The World bank. Data Bank. URL: <http://databank.worldbank.org> (дата звернення: 01.06.2022).
19. Міжнародний фонд «Відродження». URL: <http://www.irf.ua> (дата звернення: 01.06.2022).
20. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Вінниця : ПП Балюк І. Б., 2012. С. 18–23.
21. Блавацька О. Приватне медичне страхування: організаційні та правові аспекти запровадження в Україні. *Провізор*. 2010. № 8. URL: [http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N08/pmeds\\_0810.php?part\\_code=13&art\\_code=7617](http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N08/pmeds_0810.php?part_code=13&art_code=7617) (дата звернення: 01.06.2022).
22. Європейський інформаційно-дослідницький центр. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2022).
23. Системы здравоохранения, здоровье и благосостояние: оценка аргументов в пользу инвестирования в системы здравоохранения. Josep Figueras, Martin McKee, Suszy Lessof, Antonio Duran, Nata Menabde. URL: [www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0012/84000/E93699R.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0012/84000/E93699R.pdf) (дата звернення: 01.06.2022).
24. Державна служба статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2022).

25. Eurostat your key to European statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> (дата звернення: 01.06.2022).

### References

1. Verkhratsky, S. A., Zabludovsky, P. Y. (1991). *Istoriya medytsyny* [History of Medicine]. Kyiv, High school Publ., 431 p.
2. Spivak, M. V. (2015). *Suchasnyy stan i problemy vnutrishnoyi polityky okhorony zdorovya v Ukraini* [The current state and problems of domestic health policy in Ukraine]. *Aktualni problemy polityky* [Current policy issues], no. 54, pp. 271–280.
3. Soldatenko, O. (2018). *Suchasnyy stan pravovoho rehulyuvannya finansuvannya sfery okhorony zdorovya Ukrainy* [The current state of legal regulation of health care financing in Ukraine]. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo* [Entrepreneurship, economy and law], no. 2, pp. 142–147. Available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/2/27.pdf>. (Accessed 01 June 2022).
4. Sitash, T. D. (2012). *Finansuvannya systemy okhorony zdorovya v Ukraini: tendentsiyi ta reformuvannya* [Financing the health care system in Ukraine: trends and reforms]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky* [The mechanism of economic regulation], no. 1, pp. 164–169.
5. Belanyuk, M. V., Radzievskaya, O. G., Mangora, T. V. (2019). *Transformatsiya systemy okhorony zdorovya v ukraini informatsiya i pravo* [Transformation of the health care system in Ukraine information and law], no. 4 (31), pp. 119–128.
6. Voronenko, Y. V. (2000). *Sotsialna medytsyna ta orhanizatsiya okhorony zdorovya* [Social medicine and health care organization]. Ternopil, Ukrmedkniga Publ., 680 p.
7. *Ministerstvo okhorony zdorovia* [Ministry of Health of Ukraine]. Available at: <http://moz.gov.ua>. (Accessed 01 June 2022).
8. *Systema okhorony zdorovia Ukrainy* [Health care system of Ukraine]. Available at: [https://pidruchniki.com/1640011637428/meditsina/sistema\\_ohoroni\\_zdorovya\\_ukrayini](https://pidruchniki.com/1640011637428/meditsina/sistema_ohoroni_zdorovya_ukrayini). (Accessed 01 June 2022).
9. *Akredytatsiia medychnykh zakladiv. MOZ Ukrainy* [Ministry of Health of Ukraine. Accreditation of medical institutions]. Available at: <http://moz.gov.ua/akreditacija-zakladu>. (Accessed 01 June 2022).
10. *Rozrobleno zminy do Poryadku akredytatsiyi zakladiv okhorony zdorovya*. [Amendments to the Procedure for Accreditation of Health Care Institutions have been developed]. *Pres-sluzhba «Shchotyzhnevnyka APTEKA»* [Press service of the «Pharmacy Weekly»]. Available at: <https://www.apteka.ua/article/378878>. (Accessed 01 June 2022).
11. *Apteka.ua*. Available at: <https://www.apteka.ua>. (Accessed 01 June 2022).
12. *Klasyfikatsiya infektsiynykh khvorob*. [Classification of infectious diseases]. Available at: <http://infektsiya.ru/klassifikation.html>. (Accessed 01 June 2022).
13. *Proekt Zakonu pro pervynnu medychnu dopomohu na zasadakh simeynoyi medytsyny № 6634 vid 22.06.2017* [Bill on Primary Care on the basis of family medicine № 6634 dated 22.06.2017]. Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=6634&skl=9](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=6634&skl=9). (Accessed 01 June 2022).
14. *Zakonoproekt «Pro pervynnu medychnu dopomohu na zasadakh simeynoyi medytsyny»* [Bill «On primary health care on the basis of family medicine»] Available at: <https://www.apteka.ua/article/426387>. (Accessed 01 June 2022).
15. Yeliseyeva, O. K., Yonenko, S. U. (2018). *Otsinyuvannya systemy okhorony zdorovya na zasadakh simeynoyi medytsyny v Ukraini*. [Evaluation of the health care system on the basis of family medicine in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences], no. 4, pp. 49–53.
16. USAID. Available at: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>. (Accessed 01 June 2022).
17. World Health Organization. Available at: <https://www.who.int/bulletin/volumes/91/5/13-030513/en>. (Accessed 01 June 2022).
18. The World bank. Data Bank. Available at: <http://databank.worldbank.org>. (Accessed 01 June 2022).
19. International Renaissance Foundation. Available at: <http://www.irf.ua>. (Accessed 01 June 2022).
20. Gorachuk, V. V. (2012). *Upravlinnya yakistyu medychnoyi dopomohy v zakladi okhorony zdorovya* [Healthcare quality management in a health care facility]. Vinnytsia, Balyuk I. B. Publ., pp. 18–23.
21. Blavatska, O., Yanyshyn, U., Pidhirna, M. (2010). *Pryvatne medychno strakhuvannya: orhanizatsiyni ta pravovi aspekty zaprovadzheniya v*

*Ukrayini* [Private health insurance: organizational and legal aspects of implementation in Ukraine]. *Provizor* [Pharmacist], no. 8. Available at: [http://www.provizor.com.ua/archive/2010/N08/pmeds\\_0810.php?part\\_code=13&art\\_code=7617](http://www.provizor.com.ua/archive/2010/N08/pmeds_0810.php?part_code=13&art_code=7617). (Accessed 01 June 2022).

22. *Ievropeyskyi informatsiino-doslidnytskyi tsentr* [European Information and Research Center]. Available at: <http://euinfocenter.rada.gov.ua>. (Accessed 01 June 2022).

23. Figueras, J., McKee, M., Lessof, S., Duran, A., Menabde, N. (2008). Health systems,

health and well-being: an assessment of the arguments in favor of investing in health systems. 91 p. Available at: [www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0012/84000/E93699R.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0012/84000/E93699R.pdf). (Accessed 01 June 2022).

24. *Derzhavna sluzhba statystyky v Ukraini* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 01 June 2022).

25. Eurostat your key to European statistics. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>. (Accessed 01 June 2022).

**Objective.** *The objective of the present article is to analyze the health care system in Ukraine at different levels, the development of medical care in Ukraine, to determine the purpose and objectives of primary health care on the basis of family medicine and the classification of medical services.*

**Methods.** *The research methods are historical-logical and system-structural approaches to the analysis of the medical field of Ukraine. Modern methods of analysis, method of expert assessments, comparative analysis, etc. are used. The information base of the research is scientific works of domestic and foreign scientists, Laws of Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, regulations and statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine, World Data Bank, Eurostat and the Center for Medical Statistics of Ukraine, research and analytical materials, Internet resource.*

**Results.** *the current state of the primary health care system on the basis of family medicine in Ukraine and Europe has been studied. The development of the health care system from social medicine to the current health care system has been studied. The structure of the Ministry of Health has been studied, and the responsibility of the sectors for the development of modern medicine in Ukraine has been studied. The hierarchy of the health care system was studied, it was found that it includes national, regional and local levels. The purpose and objectives of medical care are identified, namely — to ensure a guaranteed amount of affordable, timely, quality and effective primary care to the patient, improve public health, preserve, restore and strengthen the health of the population. The classification of medical services is determined.*

*The basic principles of family medicine are revealed, which include — family approach, patient orientation, preventive orientation, accessibility, equality and non-discrimination, multidisciplinary, continuity, longevity and coordination. The assessment of medical care of the population in the countries of Europe and Ukraine is carried out. To do this, we analyzed the cost of health care. International experience shows that the optimal level of health care spending is 8–10% of GDP and data from EU member states confirm this. In Ukraine, per capita health expenditures have been steadily increasing during 2010–2016, with an average of 3,8% of GDP in recent years.*

**Key words:** *morbidity, medical field, public health, public health care assessment, health care system, medical services.*

*Надійшла до редакції 03.06.2022*

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-28-37

JEL : A13, M21

УДК 65.011.14 (477)

**Ніколайчук О. А.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Приймак Н. С.,**  
д-р екон. наук, доцент

e-mail: priymak@gmail.com

### СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

UDC 65.011.14 (477)

**Nikolaychuk O. A.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor  
**Pryimak N. S.,**  
Grand PhD  
in Economic sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National University of  
Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

### SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Мета.** Метою дослідження є узагальнення досвіду корпоративної соціальної відповідальності в умовах вітчизняної економіки та розробка рекомендацій щодо подальшого використання соціальної відповідальності компаніями України у післявоєнний період.

**Методи.** З метою досягнення поставлених завдань та мети у роботі використовувалися наступні методи дослідження: системний і комплексний аналіз (для виокремлення тенденцій розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу), порівняння та групування, графічні й табличні методи (для наочного зображення статистичного матеріалу), абстрактно-логічний метод (для формулювання пропозицій та висновків).

**Результати.** Розглянуто сучасний стан соціальної відповідальності бізнесу в умовах вітчизняної економіки. Встановлено, що протягом останніх років український бізнес почав усвідомлювати необхідність дотримання цілей сталого розвитку та реалізації заходів щодо соціальної відповідальності. Аналіз динаміки компаній-учасників мережі Глобального Договору ООН в Україні за роками їх приєднання засвідчив їх зростання у 2019–2021 р. Встановлено, що незначна частина українських компаній впроваджували політику корпоративної соціальної відповідальності і лише частина з них мала чітку стратегію. Дослідження динаміки щорічних бюджетів вітчизняних компаній на заходи корпоративної соціальної відповідальності у 2019–2020 році показало їх нестабільність. Переважна частина заходів із соціальної відповідальності бізнесу у 2020–2021 рр. була сконцентрована на програмах щодо боротьби з пандемією COVID-19, реалізовувалися освітні програми, проекти щодо зменшення гендерної нерівності, екологічні програми.

Основними напрямками соціальної відповідальності бізнесу під час війни є фінансова допомога, гуманітарна підтримка, сплата податків наперед, участь у інформаційному спротиві, допомога співробітникам, ІТ-підтримка. Результати опитувань свідчать про високу значущість для українців допомоги з боку вітчизняних компаній під час війни, в першу чергу Збройних Сил України та захисників. Встановлено, що ключовими напрямками соціальної відповідальності бізнесу у найближчий перспективі будуть: дотримання вимог ЄС, гуманітарна допомога постраждалим та жителям міст, заходи щодо навчання дітей та освіти дорослих, допомога ліками, заходи щодо захисту навколишнього середовища та забезпечення безпеки.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, напрями розвитку соціальної відповідальності.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу є однією з найважливіших передумов його розвитку. Стейкхолдери все частіше розглядають ініціативи бізнесу з соціальної відповідальності перед прийняттям важливих рішень: клієнти перед тим, як зробити покупку, інвестори перед фінансуванням, роботодавці, перш ніж вибрати організацію для роботи, і керівники, перш ніж завершити свою корпоративну стратегію. За даними Harvard business school online [1], 77% споживачів мотивовані купувати у компаній, які прагнуть зробити світ кращим. Така політика бізнесу є важливою і для 73% акціонерів та інвесторів. Більше 70% інвесторів стверджують, що зусилля щодо покращення навколишнього середовища та суспільства впливають на їхні інвестиційні рішення.

На сьогодні корпоративна соціальна відповідальність є засобом підвищення конкурентоздатності, формування позитивного іміджу та зростання ринкової вартості компанії. За даними Harvard business school online, майже 90 % компаній за індексом S&P 500 опублікували звіт про дії у сфері соціальної відповідальності у 2019 р., у 2011 р. їх кількість становила лише 20 % [1].

Проте у вітчизняній практиці приділяється ще недостатньо уваги розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Разом з тим, ускладнені соціально-економічні умови діяльності, пандемія коронавірусу та війна росії проти України загострили необхідність заходів щодо соціальної відповідальності бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу знайшли відображення в працях іноземних науковців: Т. Дональдсона, А. Керолла, Р. Каплана, Д. Нортонна, М. Фрідмана, Х. Валенте, К. Мануеля, С. Фігареса та інші. Ця проблематика досліджена в працях вітчизняних науковців, як О. Буян, А. Колода, О. Грішнєвої, В. Євтушенко, М. Сухотеріна, Л. Петрашко, О. Захаркіна, В. Шаповал, Т. Хлевицька, С. Філіппова, В. Воробєя, Л. Денисюка, О. Лазаренко, М. Саприкіної, В. Сміренського, М. Стародубської, Н. Кусик, А. Ковалевської та інших. Незважаючи на численні дослідження

у цій сфері, формування та розвиток соціальної відповідальності бізнесу у вітчизняних умовах значно відстає від світових тенденцій, що потребує аналізу практик упровадження соціальної відповідальності сучасними бізнес-структурами та їх подальшому удосконаленню.

**Мета статті** — узагальнення досвіду корпоративної соціальної відповідальності в умовах вітчизняної економіки та розробка рекомендацій щодо подальшого використання соціальної відповідальності компаніями України у післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі соціально відповідальна діяльність бізнесу є загальноприйнятим правилом, якого дотримується значна кількість великих, середніх і малих компаній по всьому світу. Проте в українській практиці корпоративна соціальна відповідальність ще не набула широкого застосування.

Попри введення в дію в Україні у 2006 р. Глобального договору ООН, більшість українських компаній все ще не використовують корпоративну соціальну відповідальність як засіб підвищення конкурентоздатності та покращення іміджу компанії. Сьогодні учасниками мережі Глобального Договору ООН в Україні залишаються 111 компаній. На рис. 1 [8] подано розподіл чинних членів Глобального договору ООН в Україні за часом їх приєднання до цієї ініціативи.

Таким чином, до Глобального договору ООН в Україні у 2019–2021 р. приєдналася найбільша кількість учасників — 71 компанія, що становить 63,9% від загальної кількості станом на 2022 р. Отже, останніми роками український бізнес усвідомлює необхідність дотримання цілей сталого розвитку та реалізації заходів щодо соціальної відповідальності.

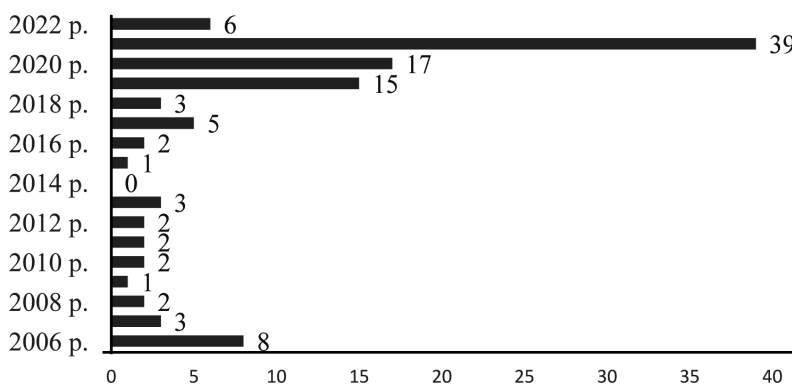
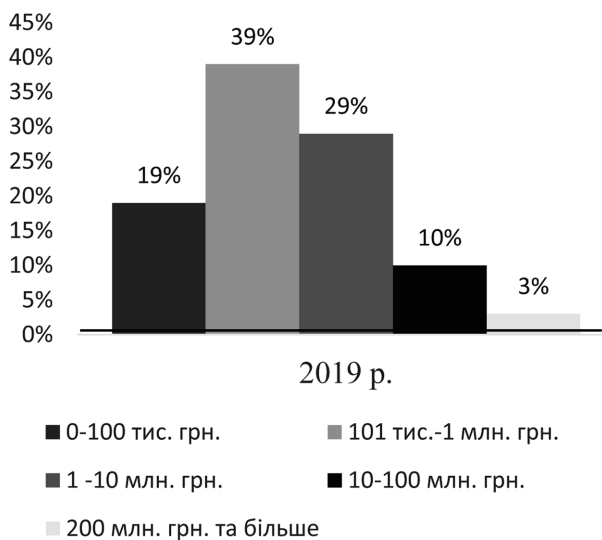


Рис. 1. Компанії-учасники мережі Глобального Договору ООН в Україні за часом їх приєднання станом на 10.06.2022 р. (складено за даними [2])

За даними дослідження корпоративної соціальної відповідальності в Україні, які оприлюднено організацією Pro Bono, річні бюджети вітчизняних компаній на заходи корпоративної соціальної відповідальності у 2019–2020 році не були стабільними (рис. 2).



У 2019 р. середній річний бюджет на проведення КСВ проєктів 56 опитаних компаній склав більше 2,221 млн грн, а загальна сума витрачених коштів на КСВ-проєкти склала 411 млн грн 39% опитаних компаній мали бюджет

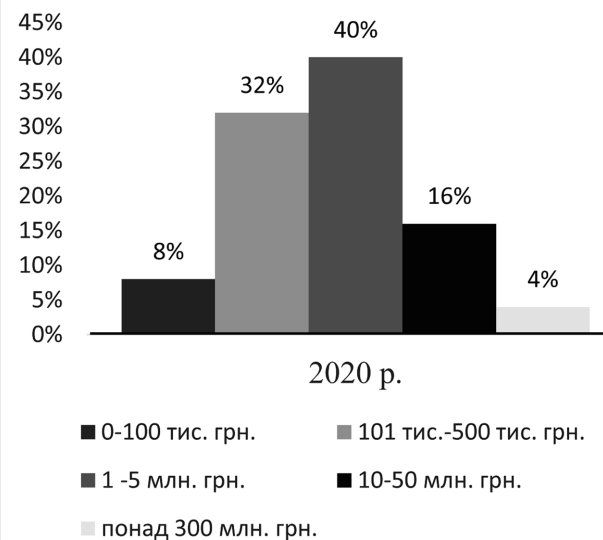


Рис. 2. Річний бюджет на корпоративну соціальну відповідальність, який виділяють вітчизняні компанії (складено за даними [3–4])

в межах 101 тис. — 1 млн грн, у 29% компаній він коливався в розмірі 1–10 млн грн [3].

У 2020 р. середній бюджет варіюється від 7000 грн до 370 млн грн. При чому 43% всіх компаній планують збільшувати бюджет, 30% — не планують. 40% опитаних компаній мали бюджет в межах 1–5 млн грн, у 32% компаній він коливався в розмірі 101 тис. — 500 тис. грн [4].

Результати опитувань українських компаній свідчать, що станом на 2020–2021 рр. лише 34% опитаних компаній вимірюють вплив КСВ-проєктів, 50% вимірюють частково. Позитивною тенденцією є збільшення кількості компаній, які планують вимірювати вплив КСВ наступного року (66%), та зменшення кількості тих, які не планують (9%) [3].

Для оцінки рівня соціальної відповідальності досить часто використовують індекс прозорості. В Україні протягом останніх 8 років також оцінюють рівень розкриття інформації на офіційних сайтах компаній. За офіційними даними Центру розвитку КСВ у 2020 році рівень розкриття підприємствами інформації щодо КСВ становив 32%, що свідчить про невисоку участь компаній у реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Найчастіше українські ком-

панії-учасники Індексу ESG прозорості 2020 розкривають загальну інформацію про компанію, інформацію про захист довкілля та відносини з громадою. Найменш висвітлюваними є питання прав людини, впровадження КСВ в ланцюг постачання та лідерство керівництва і компанії. КСВ-стратегії або КСВ-цілі оприлюднюють на сайтах або згадують їх у нефінансових звітах менше половини компаній (44,6% або 26 з 56 опитаних компаній). Інтегрованість Цілей сталого розвитку у стратегії компанії продемонструвало тільки 17,8% компаній (11 з 56) [5].

Вітчизняні компанії працюють над зовнішніми та внутрішніми проєктами та ініціативами. Основні проєкти корпоративної соціальної відповідальності відомих українських компаній в рамках пріоритетів компаній згідно з Цілями Сталого розвитку у 2020–2021 рр. наведені в табл. 1.

Таким чином, протягом 2020–2021 рр. основними напрямками програм вітчизняних компаній у сфері соціально відповідального введення бізнесу були заходи, що спрямовані на боротьбу з пандемією COVID-19 (закупівля обладнання для українських лікарень, гуманітарна допомога у вигляді продовольчих та непродовольчих товарів, підтримка ліка-

**Проекти корпоративної соціальної відповідальності відомих українських компаній у 2020–2021 рр.  
(складено за даними [4])**

Назва компанії	Заходи щодо корпоративної відповідальності
Нова пошта	Компанія виділила 25 млн грн на допомогу клінікам. Завдяки цим коштам було закуплено обладнання, необхідне у боротьбі з коронавірусом. Окрім цього було створено спеціальний проект «Гуманітарна пошта», мета якого полягала у безкоштовній доставці засобів захисту лікарням та дитячим будинкам. Воркшопи для студентів, які допоможуть успішно вийти на ринок праці; навчання підприємництва, яке допоможе українському МСБ зробити свій бізнес успішним, інноваційним та відповідальним. Зменшення викидів CO <sub>2</sub> та впровадження процесів переробки та повторного використання сировини у діяльності компанії.
ROZETKA	Компанія у співпраці з Новою поштою, АТБ та благодійним фондом «Життєлюб» організувала доставку продуктів харчування для людей похилого віку, аби вберегти їх від небезпеки під час відвідування магазинів.
Ашан Рітейл	У березні 2020 року, у зв'язку зі світовою санітарною кризою, виникла гостра потреба у харчових продуктах та засобах захисту у наших громадян (діти, пенсіонери, сім'ї). На рівні компанії та кожного магазину були зібрані звернення від організацій та асоціацій-партнерів. Кожен магазин підтримав асоціацію-партнера, а також відгукнувся на звернення місцевих громад. Співробітники-волонтери займались збором та пакуванням товарів для «Let's help» та «Життєлюб». Кулінари відділів власної кулінарії магазинів Ашан у місті Львів протягом трьох місяців готували обід для медиків, долучившись до акції «Нагодуй Лікаря». 9 магазинів допомагали наборами першої необхідності дітям та людям із синдромом Дауна. Аналогічні локальні ініціативи на підтримку місцевих громад та вразливих груп населення. «Ашан» у співпраці з громадською організацією «Тарілка» працює над мінімізацією відходів та допомагає тим, хто цього потребує. Окрім цього, компанія запустила пілотний проект, який допоможе покращувати екологічний стан в країні, боротися із бідністю та зменшувати кількість органічних відходів, а також харчове марнотратство у магазині «Ашан Південний» у Львові.
Сільпо	Компанія стала одним із найбільших меценатів у боротьбі з COVID-19, виділивши 100 млн грн. За ці кошти було придбано необхідні засоби медичного захисту для персоналу лікарень, необхідне обладнання для українських лікарень, включаючи апарати штучної вентиляції легень.
ROSHEN	Компанія закупила понад 130 тис. костюмів індивідуального захисту для медичних працівників, 10 апаратів для рентгену, тисячі медичних окулярів і рукавичок, а також 25 тис. наборів продуктів для людей похилого віку.
Епіцентр	Мережа організувала акцію, у рамках якої спрямовує 1% з обігу на закупівлю обладнання для медичних установ, а також засобів особистого захисту (вже виділено понад 150 млн грн). Передано понад 100 апаратів ШВЛ для лікарень в Україні.
«МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	METRO підтримала медичні заклади у часи COVID-19. У березні 2020 року компанія передала лікарням 16 тонн гуманітарної допомоги у вигляді продовольчих та непродовольчих товарів. З квітня 2020 року METRO долучилася до всеукраїнської кампанії. Проекти в сфері екології та відповідального споживання, роздільний збір відходів, переробка сміття.
ПриватБанк	Банк виділив понад 1 млн євро для закупівлі обладнання для українських лікарень, у т. ч. апарати ШВЛ. Організовано благодійну програму «Дихай! Разом проти коронавірусу» з метою збору коштів для купівлі медичного обладнання (вже зібрано понад 2 млн грн).
UKRSIBBANK BNP Paribas Group	Реалізація програми «Жінки в бізнесі», зосередження на факторах, які заважають розвитку власного бізнесу: нестача знань в менеджменті, оподаткуванні, маркетингу та інших спеціалізованих галузях, невпевненість у власних силах та страх ризикнути, відсутність джерел інвестицій. Національна програма має три напрямки: інформаційна та консультаційна підтримка жінок в бізнесі, психологічна підтримка жінок, допомога в розвитку бізнесу і фінансування.

Продовження табл. 1

Назва компанії	Заходи щодо корпоративної відповідальності
Danone Україна	Компанія передала українським лікарням понад 10 т продукції власного виробництва, а також виділила 500 тис. грн на закупівлю засобів захисту для працівників українських медичних установ.
Нафтогаз	Підтримка для проведення майстер-класів, створення креативних просторів у закладах дошкільної, шкільної освіти. Оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти. Партнерство у реалізації масштабних проектів на місцях, для покращення благоустрою громад, забезпечення освітленням та водопостачанням, відновлення культурно-дозвіллевих осередків, наприклад будинків культури, а саме створення на їх базі дозвіллевих центрів та інше.
ДТЕК	ДТЕК реалізує програми соціального партнерства з метою забезпечення сталого розвитку. Програми мають п'ять основних напрямів: енергоефективність у комунальному секторі, охорона здоров'я, розвиток соціально значущої інфраструктури, підтримка бізнес-середовища та підвищення активності громад
N-iX	Протидія пандемії COVID-19 - закупівля 8 тис. тестів для масового тестування в рамках проекту «United for health» Львівського ІТ Кластеру; скерування коштів на закупівлю засобів індивідуального захисту, які необхідні медичним установам у Київській та Львівській областях; розробка інтерактивної карти поширення захворювань на COVID-19 у Львові та Львівській області. Підтримка освітніх ініціатив, надання стипендій студентам УКУ, спонсорство підготовчих курсів до ЗНО. Відкриття інноваційних лабораторій при університетах
Укрпошта та Liki24	Поштова компанія та сервіс доставки ліків об'єдналися з метою безкоштовної доставки медикаментів у регіони України
Uber, Bolt і Uklon	Найпопулярніші сервіси виклику таксі в Україні створили акцію підтримки медичних працівників інфекційних лікарень у великих містах України, здійснюючи їх безкоштовне перевезення до та з лікарні
Nestle	Підтримка молодих фахівців у побудові професійних навичок та працевлаштуванні. Популяризація раціонального харчування серед школярів. Боротьба зі зміною клімату — розвиток інфраструктури збору та переробки відходів. Формування стійких навичок поводження з відходами у громадян.
OKKO і WOG	Найбільші українські мережі автозаправних станцій фінансують перевезення лікарів на час карантину, які здійснюють компанії Uber, Bolt і Uklon.
Vodafone	Акції щодо надання безкоштовних дзвінків на гарячі лінії державних установ, серед яких Міністерство охорони здоров'я, Міністерство закордонних справ та інші. «Vodafone Україна» виділила понад 3,5 млн грн для закупівлі необхідного медичного обладнання для українських лікарень.
Київстар	Протягом карантину «Київстар» надавав безкоштовні онлайн-консультації лікарів телефоном за допомогою спеціального додатка Doctor Online. Київстар розвиває соціальний освітній проект «Смартфон для батьків». Завдання ініціативи — допомогти людям старшого віку освоїти сучасні гаджети, подолати цифровий розрив між поколіннями та побороти вікові стереотипи щодо нових технологій.
Lifecell	«Lifecell» нараховували медичним працівникам 20 Гб інтернету та 1500 хвилин для дзвінків на міські і мобільні номери по Україні.
1+1 media	Була запущена серія соціальних роликів «Будь відповідальним» та серію спеціальних проектів, у яких наголошувалося про правила безпеки та самоізоляції в умовах карантину. Телеканал долучився до проекту під назвою «Всеукраїнська школа онлайн», мета якого полягала у навчанні школярів вдома за допомогою телебачення.

рів, організація онлайн консультацій лікарів), освітні програми, проекти щодо зменшення гендерної нерівності, екологічні програми тощо.

Щодо відповідальності бізнесу під час війни росії проти України, то з перших днів

український бізнес згуртувався та сконцентрувався на допомозі державі та людям. CSR Ukraine, експертна організація Центр «Розвиток КСВ», створила єдиний Каталог внеску бізнесу у російсько-українській війні. Каталог вже налічує кейси понад 300 компаній, які



зробили свій регіональний та/або національний внесок у боротьбі проти військової агресії росії. Основними напрямками допомоги бізнесу під час війни є фінансова допомога, гуманітарна підтримка, сплата податків наперед, участь у інформаційному супротиві, допомога співробітникам, ІТ-підтримка. Загальна сума фінансової допомоги на підтримку армії склала понад 2 млрд грн на спеціальні рахунки НБУ та профільні фонди. Окрім перерахунку грошей, компанії купували речі, продукти для армії, передавали автомобілі та техніку, створювали власні фонди для перерахунку грошей. Деякі підприємства спрямовували частину або/весь прибуток за день/місяць на рахунки допомоги армії. На гуманітарну допомогу перераховано понад 3 млрд грн. Допомога продуктами від компаній становить більше 200 млн грн 136 компаній передавали продукти ЗСУ, тероборони, лікарням та громадам. 17 компаній допомагали логістикою та збором коштів. Ще 15 організували процес евакуації

населення. 19 компаній передали ліків на суму 71 млн грн. Деякі компанії сплачують авансом податки, які розраховують на основі аналогічних періодів попередніх років. 17 компаній сплатили податки наперед на суму 3,6 млрд грн. Наступним напрямом є піклування про власних співробітників, що включає матеріальну допомогу, релокейт, психологічну підтримку, допомогу сім'ям та впровадження програм для дітей співробітників. Компанії працюють над розповсюдженням інформації про війну в Україні у всьому світі. В напрямку ІТ-підтримки 18 компаній безкоштовно надали доступ до своїх сервісів, книг, додатків тощо. Крім того, створюють нові сервіси, які є нагальними для українців [6–7].

Напрями соціальної відповідальності бізнесу України у період воєнного стану наведені в табл. 2. Це лише частина заходів, що реалізуються бізнесом в сучасних умовах. Компанії роблять фокус, в першу чергу, на здоров'я та життя співробітників, людей, які живуть

Таблиця 2

Напрями соціальної відповідальності бізнесу у період воєнного стану (складено за даними [8])

Назва компанії	Заходи
<i>Гуманітарна допомога</i>	
Asters	Надання їжі та іншої гуманітарної допомоги на суму 2 млн грн.
FERREXPO	Створено Гуманітарний фонд допомоги із загальним бюджетом 7,5 млн дол.
Kronospan	Компанією закуплено та передано продукції на суму 10 млн грн.
Метінвест	Здійснюється закупівля продуктів харчування для продуктових наборів, які потім розвозяться у районах з напруженою гуманітарною ситуацією. Допомога переселенцям у всіх містах присутності (житло, їжа). Компанія закупила та доставила 1000 т зерна пшениці для запасів провізії у Запоріжжі.
Арселор Міттал	Підприємство перерахувало 1 млн дол. На рахунок українського уряду для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб
ДТЕК	Підприємство передало 27 т продуктових наборів для Миколаївської, Дніпропетровської та Запорізької областей
Агро-індустріальний холдинг «МХП»	Благодійний фонд передав 10,6 тис. т благодійної продукції на суму 575 млн грн, допомогу отримали українські армійські та силові підрозділи, медичні заклади, біженці, органи соціального захисту, благодійні установи
BASF	Підприємство перерахувало 1 млн євро на цільову підтримку України.
Kernel	Гуманітарна допомога містам по забезпеченню соняшниковою олією мешканців окупованих районів, осіб з інвалідністю та пенсіонерів, відвантаження в різні регіони пшениці та кукурудзи. Програма для мереж, що отримуватимуть по 1 млн грн щодня для роздачі мешканцям, волонтерам і військовим безкоштовно.
<i>Підтримка медичних закладів</i>	
Asters	Пошук та купівля ліків й інших засобів медичного призначення, забезпечення доставки
FERREXPO	За рахунок Гуманітарного фонду лікарні забезпечуються медикаментами та перев'язочними матеріалами на постійній основі
Baye	1 березня компанія надала партію антибіотиків та стерильних матеріалів. Підтримка надається через Червоний Хрест

Продовження табл. 2

Назва компанії	Заходи
Арселор Міттал	Підприємство виділило 1 млн грн на забезпечення медичними засобами лікарень у м. Кривий Ріг
Метінвест	Компанія надала Мирноградській центральній лікарні генератор для автономного енергопостачання. Компанія передала 1610 медичних наборів чотирьом Запорізьким лікарням. На придбання медикаментів витрачено біля 700 тис. грн.
ДТЕК	Безкоштовне постачання електроенергії медичним закладам
Kronospan	Нововолинська лікарня отримала медичне обладнання.
<i>Евакуація та розміщення населення з районів бойових дій</i>	
Asters	Забезпечення евакуації цивільного населення на території України, тимчасове розміщення, допомога у перетині кордону та інформаційна підтримка біженців за кордоном
FERREXPO	Передано готель, який належить компанії, бази відпочинку, гуртожиток та дитячий табір для розміщення 1500 осіб громадянам із Києва, Харкова та Сум. Безкоштовне проживання, харчування, лікування
Baye	Працівники компанії створили платформу для забезпечення житлом колег з України та їхніх родин
Метінвест	Компанія вивозить мирних жителів із гарячих точок у Донецькій області та займається їх розміщенням. На соціальних об'єктах Метінвесту у Запоріжжі створено умови для 1000 вимушених переселенців
ДТЕК	ДТЕК Енерго вивіз 1000 мирних жителів із Зеленодольська
<i>Організація сховищ для населення</i>	
FERREXPO	На підприємствах облаштовано 13 укриттів
Інтерпайп	Облаштовано 18 тимчасових укриттів на 8500 осіб
Метінвест	На всіх підприємствах Групи облаштовано сховища для населення. Електрики Каметстали відновлюють освітлення в захисних приміщеннях Кам'янського. Зроблено ревізію та виконано ремонт електрокомунікацій у 94 сховищах
DCH Steel	На території заводу облаштовані сховища, до яких може приходити цивільне населення
ДТЕК	Передані приміщення під бомбосховища, забезпечення бомбосховища їжею. Генераторами, медикаментами

у містах присутності, а також тих, хто щодня стоїть на варті безпеки нашої країни — воїнів ЗСУ та тероборони. Компанії, чії потужності знаходяться в регіонах активних бойових дій, дбають про їх завчасну консервацію, що мінімізує потенційний негативний вплив на довкілля у випадку руйнування. Основними напрямками соціальної відповідальності бізнесу є гуманітарна допомога, підтримка медичних закладів, евакуація та розміщення населення з районів бойових дій, організація сховищ для населення [8].

Опитування компанії YoУкраїна щодо обізнаності українців про допомогу від українських компаній / бізнесу, котрий працює в Україні показало, що 7 з 10 опитаних українців (67%) згадують про таку допомогу. Інформація, надана у рис. 3, свідчить, що найбільш поміченою для українців лиша-

ється допомога від українських компаній, що працюють у сфері телекомунікацій та мобільного зв'язку (46%). Далі згадують про допомогу від компаній-виробників продуктів харчування / підприємств харчової промисловості (38%), логістики та доставки (34%), банківської сфери / фінансів (32%), компаній ІТ сектору (28%) [9].

Опитування українців щодо важливості допомоги вітчизняних компаній під час війни (рис. 4) показало, що наразі важливою для споживачів є підтримка компаніями в першу чергу Збройних Сил України та захисників (39%), а далі — своїх співробітників (18%). Важливість відновлення/продовження компаніями своєї роботи (якщо дозволяє ситуація) відмітили 14% опитаних, заходи щодо підтримки населення є пріоритетними для 12% опитаних [10].

### Чию допомогу помітили?

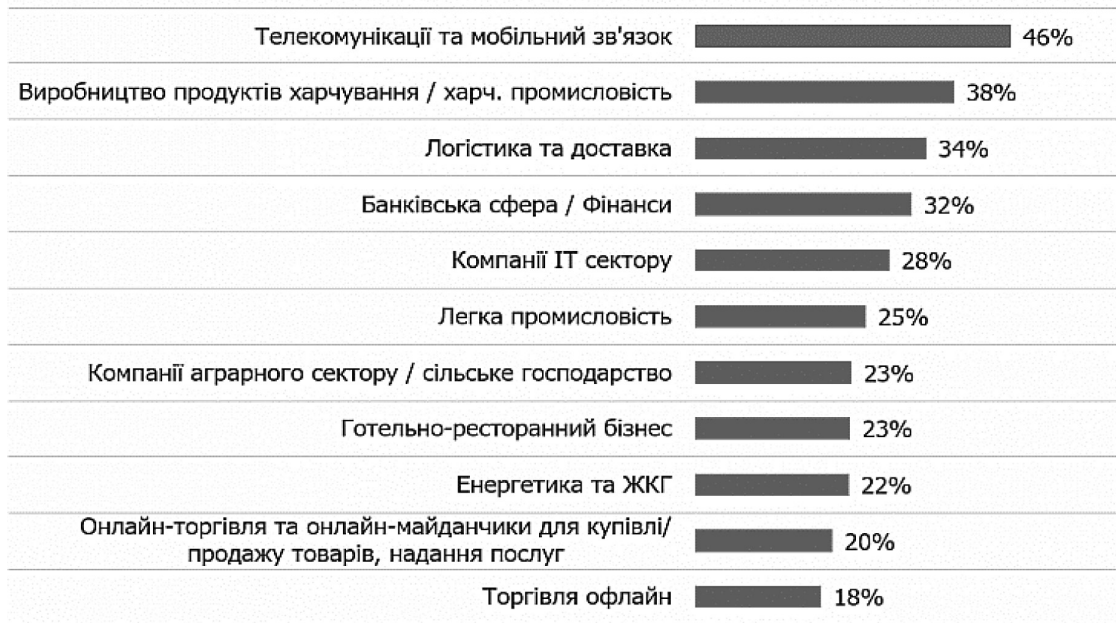


Рис. 3. Опитування українців щодо обізнаності про допомогу вітчизняних компаній під час війни (складено за даними [9])



Рис. 4. Опитування українців щодо важливості допомоги вітчизняних компаній під час війни (складено за даними)

На підставі проаналізованих тенденцій розвитку соціальної відповідальності бізнесу України, перспективними напрямками її удосконалення у найближчій перспективі будуть (рис. 5): дотримання вимог ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку, гуманітарна допомога постраждалим та жителям містам, заходи щодо навчання дітей та освіти дорослих, допомога ліками, заходи щодо захисту навколишнього середовища та забезпечення безпеки.

**Висновки.** Проведені дослідження доводять, що протягом останніх років український бізнес почав усвідомлювати необхідність дотримання цілей сталого розвитку та реалізації заходів щодо соціальної відповідальності, про що свідчить зростання кількості компаній, які приєдналися до мережі Глобального Договору ООН. Річні бюджети

вітчизняних компаній на заходи корпоративної соціальної відповідальності у 2019–2020 році не були стабільними. Переважна частина заходів із соціальної відповідальності бізнесу у 2020–2021 рр. сконцентрована на програмах щодо боротьби з пандемією COVID-19, реалізовувалися освітні програми, проекти щодо зменшення гендерної нерівності, екологічні програми. Основними напрямками допомоги бізнесу під час війни є фінансова допомога, гуманітарна підтримка, сплата податків наперед, участь у інформаційному спротиві, допомога співробітникам, ІТ-підтримка. Перспективними напрямками соціальної відповідальності бізнесу у найближчій перспективі будуть: дотримання вимог ЄС, гуманітарна допомога постраждалим та жителям містам, заходи щодо навчання дітей та освіти дорослих, до-

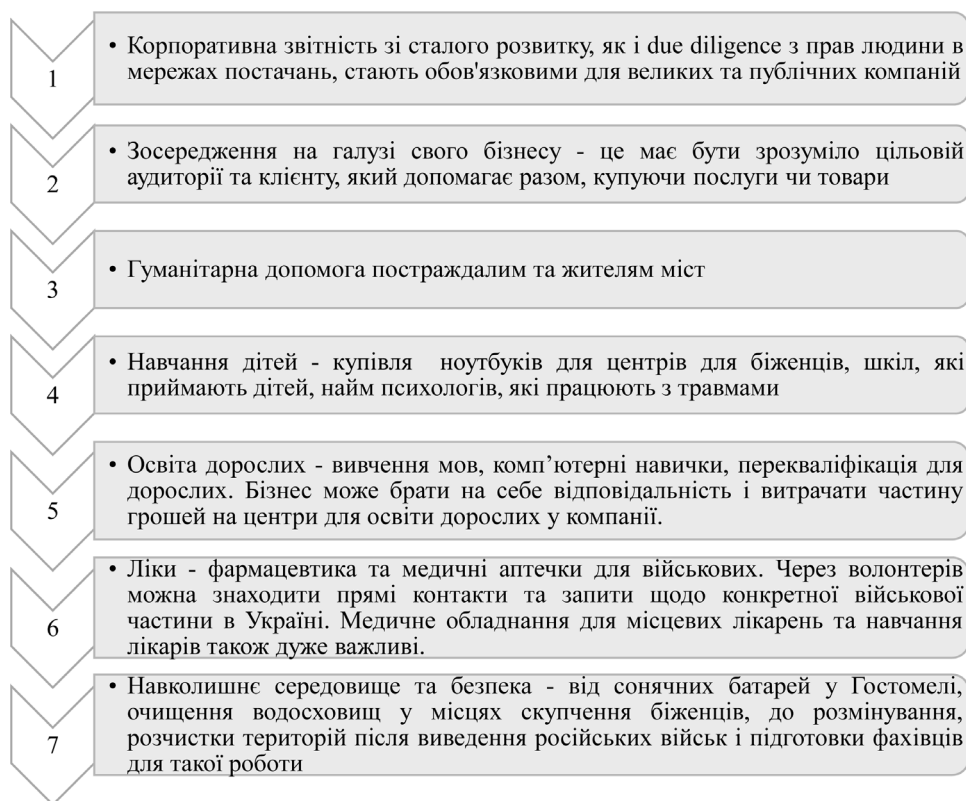


Рис. 5. Напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу у воєнний та післявоєнний період (складено за даними [10])

помога ліками, заходи щодо захисту навколишнього середовища та забезпечення безпеки.

### Список літератури

1. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics. Harvard business school online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics> (дата звернення: 10.06.2022).

2. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 09.06.2022).

3. Перший каталог КСВ-ініціатив 2019. URL: [https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ\\_4oV\\_7sJEujAUy\\_1WQ2IqjD/view](https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ_4oV_7sJEujAUy_1WQ2IqjD/view) (дата звернення: 10.06.2022).

4. Другий каталог КСВ-ініціатив 2020–2021. URL: <https://probono.org.ua/csrgatalog2021> (дата звернення: 10.06.2022)

5. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. URL: [https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp\\_indeks\\_2020-FULL\\_ua\\_web.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indeks_2020-FULL_ua_web.pdf) (дата звернення: 11.06.2022)

6. Каталог внеску бізнесу у перемогу України. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war> (дата звернення: 10.06.2022)

7. Український бізнес та війна: унікальний каталог від CSR Ukraine. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativi/ukrainskij-biznes-i-vijna-unikalnij-katalog-vid-csr-ukraine> (дата звернення: 10.06.2022).

8. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voennogo-stanu> (дата звернення: 10.06.2022).

9. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://sostav.ua/publication/sots-alna-v-dpov-daln-st-b-znesu-v-umovakh-v-jni-91542.html> (дата звернення: 10.06.2022).

10. Матвеева Ю. Корпоративна соціальна відповідальність та війна в Україні. URL: <https://www.prostir.ua/?news=korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-ta-vijna-v-ukrajini> (дата звернення: 10.06.2022).

### References

1. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics. *Harvard business school online*. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>. (Accessed 10 June 2022).

2. United Nations Global Compact. Available at: <https://www.unglobalcompact.org>. (Accessed 09 June 2022).

3. *Pershyy katalog KSV-initsiatyv 2019* [The first catalogue of CSR initiatives 2019]. Available at: [https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ\\_4oV\\_7sJEujAUy\\_1WQ2IqjD/view](https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ_4oV_7sJEujAUy_1WQ2IqjD/view). (Accessed 10 June 2022).

4. *Druhyi katalog KSV-initsiatyv 2020–2021* [The second catalogue of CSR initiatives 2020–2021]. Available at: <https://probono.org.ua/csccatalog2021>. (Accessed 10 June 2022).

5. *Indeks ESG prozorosti kompanii Ukrainy 2020* [ESG Index of Transparency of Ukrainian Companies 2020]. Available at: [https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp\\_indeks\\_2020-FULL\\_ua\\_web.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indeks_2020-FULL_ua_web.pdf). (Accessed 11 June 2022).

6. *Katalog vnesku biznesu u peremohu Ukrainy* [Catalogue of business contribution to the victory of Ukraine]. Available at: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (Accessed 10 June 2022).

7. *Ukrainskyi biznes ta viina: unikalnyi katalog vid CSR Ukraine* [Ukrainian business and war: a

unique catalogue from CSR Ukraine]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ukrainskij-biznes-i-vijna-unikalnij-katalog-vid-csr-ukraine>. (Accessed 10 June 2022).

8. Boyko, O. *Sotsialna vidpovidalnist biznesu u period voiennoho stanu* [Social responsibility of business during martial law]. Available at: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>. (Accessed 10 June 2022).

9. *Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny* [Social responsibility of business in times of war]. Available at: <https://sostav.ua/publication/sots-alna-v-dpov-daln-st-b-znesu-v-umovakh-v-jni-91542.html>. (Accessed 10 June 2022).

10. Matvieieva, Yu. *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ta viina v Ukraini* [Corporate social responsibility and the war in Ukraine]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-ta-vijna-v-ukrajini>. (Accessed 10 June 2022).

**Objective.** *The objective of the study is to summarize the experience of corporate social responsibility in the domestic economy and develop recommendations for further use of social responsibility by domestic companies in the postwar period.*

**Methods.** *In order to achieve the objectives and goals, the following research methods were used: systematic and comprehensive analysis (to identify trends in social responsibility of domestic business), comparison and grouping, graphical and tabular methods (for visual representation of statistical material), abstract-logical method to formulate proposals and conclusions).*

**Results.** *The current state of social responsibility of business in the domestic economy is considered. It is established that in recent years Ukrainian business has become aware of the need to meet the goals of sustainable development and implementation of measures for social responsibility. Analysis of the dynamics of companies participating in the UN Global Compact network by the years of their accession showed their growth in 2019–2021. It was found that a small number of Ukrainian companies implemented corporate social responsibility policies and only some of them had a clear strategy. A study of the dynamics of annual budgets of domestic companies for corporate social responsibility measures in 2019–2020 showed their instability. Most of the measures on corporate social responsibility in 2020–2021 were focused on programs to combat the COVID-19 pandemic, educational programs, projects to reduce gender inequality, and environmental programs were implemented.*

*The main areas of business assistance during the war are financial assistance, humanitarian support, payment of taxes in advance, participation in information resistance, assistance to employees, IT support. The results of the polls show the importance of assistance to Ukrainians from domestic companies during the war, especially the Armed Forces of Ukraine and defenders. It is established that the key areas of corporate social responsibility in the near future will be: compliance with EU requirements, humanitarian assistance to victims and residents of cities, measures for children's education and adult education, medical assistance, environmental protection and security measures.*

**Key words:** *social responsibility, directions of social responsibility development.*

**Надійшло до редакції 16.06.2022**

**ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ**

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-38-44

JEL : D12, L81

УДК 339.13.024

**Ніколайчук О. А.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Лижник Ю. Б.,**  
старший викладач

e-mail: lyzhnyk\_ub@donnuet.edu.ua

**Липовецька Ю. М.,**  
здобувач вищої освіти

e-mail: lipovetska\_um@donnuet.edu.ua

**НАПРЯМИ ОЦІНКИ СПОЖИВЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗОНИ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ РИТЕЙЛERA**

UDC 339.13.024

**Nikolaichuk O. A.,**  
PhD in Economics,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade, Krivyi Rih, Ukraine,  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Lyzhnyk Yu. B.,**  
Senior Lecturer

e-mail: lyzhnyk\_ub@donnuet.edu.ua

**Lypovetska Yu. M.,**  
Student

e-mail: lipovetska\_um@donnuet.edu.ua

**DIRECTIONS FOR ASSESSING THE CONSUMER POTENTIAL  
OF THE RETAIL SERVICE AREA**

***Мета.** Метою даної статті є теоретичне дослідження напрямків, шляхів та підходів до оцінки споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлера для подальшого застосування як для визначення ефективних обсягів товарообігу вже існуючих ритейлерів, так і при плануванні відкриття нових закладів роздрібної торгівлі.*

***Методи.** Для досягнення поставленої мети було використано наступні методи дослідження: методи аналогій, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, теоретичного узагальнення, порівняльного співставлення, графічного моделювання.*

***Результати.** В результаті проведеного дослідження було розглянуто основні особливості та складові аналізу зони торговельного обслуговування ритейлера; визначено чотири основні категорії споживачів з точки зору їх впливу на споживчий потенціал торговельного обслуговування обраного району. Також було досліджено фактори впливу, які збільшують або зменшують споживчий потенціал відповідної зони обслуговування. Розглянуто напрямки аналітично-якісної оцінки очікуваного обсягу споживачів ритейлера в залежності від його розташування. Наведено граничні коефіцієнти врахування кількості споживачів та розглянуто особливості географічних перешкод, які їх знижують.*

*Було запропоновано алгоритм визначення споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлера. Спираючись на нього, виконано графічний аналіз споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлерів обраного району м. Кривий Ріг. За результатами чого було сформульовано пропозиції по ефективному розміщенню спеціалізованих ритейлерів та ритейлерів, що торгують товарами широкого вжитку, в досліджуваному районі.*

***Ключові слова:** ритейл, зона торговельного обслуговування, споживчий потенціал, ефективний обсяг товарообігу, вплив якірних ритейлерів, локальний і зовнішній споживчий потенціал.*

**Постановка проблеми.** Роздрібна торгівля є однією з найдинамічніших галузей економіки України. Розвиток роздрібно торгівлі є системним соціально-економічним завданням, що зачіпає всі верстви населення і бізнес-спільноти [1].

Сучасний ритейл є динамічним господарським сектором із високим рівнем конкурентної боротьби. Розвиток продуктового ритейлу в Україні у процесі структурних трансформацій національної економіки реалізовувався як складний процес якісних і кількісних змін у діяльності торгових підприємств [2].

Головним напрямом розвитку торгівлі сьогодні та в перспективі є значне підвищення торговельного обслуговування покупців, що має велике соціально-економічне значення [3].

Українські ритейлери потребують впровадження інноваційних підходів задля забезпечення сталих переваг на ринку та сприяння їх ефективному функціонуванню [4]. Під впливом зміни та ускладнення потреб споживачів, розвитку інформаційних технологій та інших факторів ритейлінгова діяльність постійно трансформується [5].

Одним з таких напрямів є оцінювання споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлерів, яке підвищує ефективність планування товарообігу існуючих ритейлерів та особливо важливе при плануванні відкриття нових торговельних точок.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ринок ритейлу — це система соціально-економічних відносин організації роздрібно торгівлі товарами та послугами, де продажі здійснюються в торговельних точках, за посередництвом торгових посередників, із використанням замовлення поштою та через Інтернет [6].

Основною метою ритейлінгової комерційної діяльності є отримання прибутку за рахунок задоволення купівельного попиту. Від зростання та розвитку обороту торгівлі на роздрібному ринку багато у чому залежить результат діяльності системи торгівлі [7].

Питанням розвитку ринків роздрібно торгівлі приділено увагу у роботах провідних вітчизняних й закордонних науковців, таких як В. Апопій, Дж. Р. Еванс, А. Мазаракі, Б. Берман, О. Омар, Т. Кент, Я. Гончарук та інші.

Проблеми функціонування та організації роздрібно торгівлі досліджують такі зарубіжні

вчені, як Б. Вейтц, Р. Варлі, Д. Едкок, Д. Гілберт, М. Леві, Р. Колборн, М. Рафік, М. Салліван та інші. Зважаючи на те, що роздрібна торгівля має свої особливості в кожній країні, ця галузь привертає значну увагу і вітчизняних науковців — В. Радаєва, Л. Балабанової, А. Савоценка та інших.

Сучасна наука визнає роздрібну торгівлю найдинамічнішою галуззю економіки, основним драйвером зростання, каталізатором стабільності національного ринку, деактиватором ризиків і загроз економічній безпеці країни [8].

Розвинений, ефективний і орієнтований на споживача ритейл акумулює синергію від результатів господарювання та виконує, окрім основної, низку соціальних функцій: диктує стандарти якості; запобігає виникненню негативних тенденцій створення загроз суспільним інтересам та людському потенціалу; орієнтує виробників на врахування запитів суспільства [9].

**Мета статті** — теоретичне дослідження напрямків, шляхів та підходів до оцінки споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлера для подальшого застосування як для визначення ефективних обсягів товарообігу вже існуючих ритейлерів, так і при плануванні відкриття нових закладів роздрібно торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цільову зону ритейлера визначають як частку існуючих потреб у послугах учасників каналу розподілу товарного сегменту ринку. До параметрів, які визначають цільову зону господарювання ритейлера відносять [10]:

- товарну спеціалізацію;
- клієнтську спеціалізацію;
- територіальну спеціалізацію.

В рамках даного дослідження більш детально зупинимося на останній складовій. Споживчий потенціал зони торговельного обслуговування ритейлера показує кількість потенційних споживачів, які можуть бути споживачами цього ритейлера. При цьому всіх ритейлерів з даної точки зору можна поділити на дві категорії:

- в яких зацікавлені лише місцеві споживачі, до таких відносяться ритейлери, що торгують звичайними товарами широкого вжитку;
- в яких зацікавлене широке коло споживачів, це — якірні ритейлери, тобто такі

установи роздрібною торгівлі, до яких покупці будуть приїжджати з інших районів міста. Як правило, це вузько спеціалізовані або фірмові магазини, або магазини, що торгують таким товаром, який продається лише в кількох точках у межах одного міста.

До місцевих ритейлерів можна віднести мережеві супермаркети («АТБ», «Фора», «Варус» та ін.), аптеки, кафе. Якірним ритейлером (для м. Кривий Ріг) може виступати магазин мережі «М'ясна мануфактура», «Сільпо», «Макдональдс», «Сирне королівство» та ін. Також до них в цілому відносяться крупні ринки та ТЦ, оскільки по суті вони є об'єднаннями багатьох різнопрофільних ритейлерів, та самі по собі мають значно більший потенціал притягнення покупців.

Приторговельної від розповсюдження досліджуваної торговельної мережі.

Якірні ритейлери можуть відрізнитися по рівню притягненню потенційних споживачів. Чим більш унікальну та широковживану послугу або товар пропонує певний ритейлер, тим більш сильним «якорем» він буде для притягнення в даний район потенційних споживачів.

Наприклад, у м. Київ є 9 спортивних залів мережі «Спортмайстер», у м. Кривий Ріг таких залів два. Відповідно, сила притягнення споживачів до інших ритейлерів, які знаходяться поблизу залу «Спортмайстер» для м. Кривий Ріг буде вище ніж для м. Київ — за рахунок більшого рівня унікальності даної послуги для м. Кривий Ріг.

Отже з точки зору ритейлерів споживачів можна поділити на наступні категорії:

— місцеві споживачі, які користуються найближчою зручною точкою продажу товарів;

— цільові споживачі, які приходять чи приїждять з інших районів міста — заради специфічних ритейлерів, що наявні в досліджуваній зоні;

— споживачі, які притягуються особливостями транспортної системи (у місцях масової пересадки між різним транспортом споживачі часто відвідують ближні магазини та роблять купівлі у них);

— споживачі, які притягуються іншими якірними ритейлерами або установами (наприклад, людина прийшла у відділення «Нової пошти», її «звичайний» супермаркет знаходиться на протилежному кінці кварталу, але вона скоріше купить поточні продукти у

супермаркеті або біля «Нової пошти» — якщо вже знаходиться там з іншою метою).

Отже при визначенні споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування необхідно враховувати всі ці групи: спочатку виконується аналітично-якісна оцінка, а потім робиться кількісна. Причому, найбільш критичними є помилки саме на першому етапі: якщо не було враховано один чи кілька потоків споживачів, або не враховані географічні перешкоди, або наявність конкурентів і пр.

Зона торговельного обслуговування визначається параметрами відповідної частини населеного пункту, де працює ритейлер [11, с. 231]. Спираючись на методи визначення зони торговельного обслуговування, наведені М. Д. Балджи [11], було запропоновано алгоритм визначення споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлера складається з наступних етапів:

1) обрати зону торговельного обслуговування (зелений прямокутник на рис. 1) — де знаходиться досліджуваний ритейлер або де планується його розташування; на цьому першому етапі приблизно оцінюється кількість потенційних споживачів, спираючись на наявну кількість місцевого населення; після чого обирається коефіцієнт врахування, який показує який відсоток з наявного населення відноситься до потенційних споживачів.

Якщо досліджується чинний ритейлер, то доцільніше використовувати внутрішню статистику продажів, якщо планується відкриття нового закладу, то варто скористатися даними, що отримані з інших магазинів даної торговельної мережі, або використати експертні оцінки.

2) проводиться зонування досліджуваної території — рис. 1, для кожного ритейлера визначається його зона обслуговування, враховуючи наявність конкурентів та географію розташування.

За рис. 1, зони обслуговування «АТБ» та «Варусу» (два червоних кола) мають різне центрування. Ліве коло (по «Варусу») більш центроване відносно розташування ритейлера. Зона торговельного обслуговування по «АТБ» зміщена вправо. Це зумовлено тим, що цих двох ритейлерів розділяє Південний проспект, що є географічною перешкодою (необхідно дійти до кінця кварталу, перейти по світлофору проспект, повернутися до се-



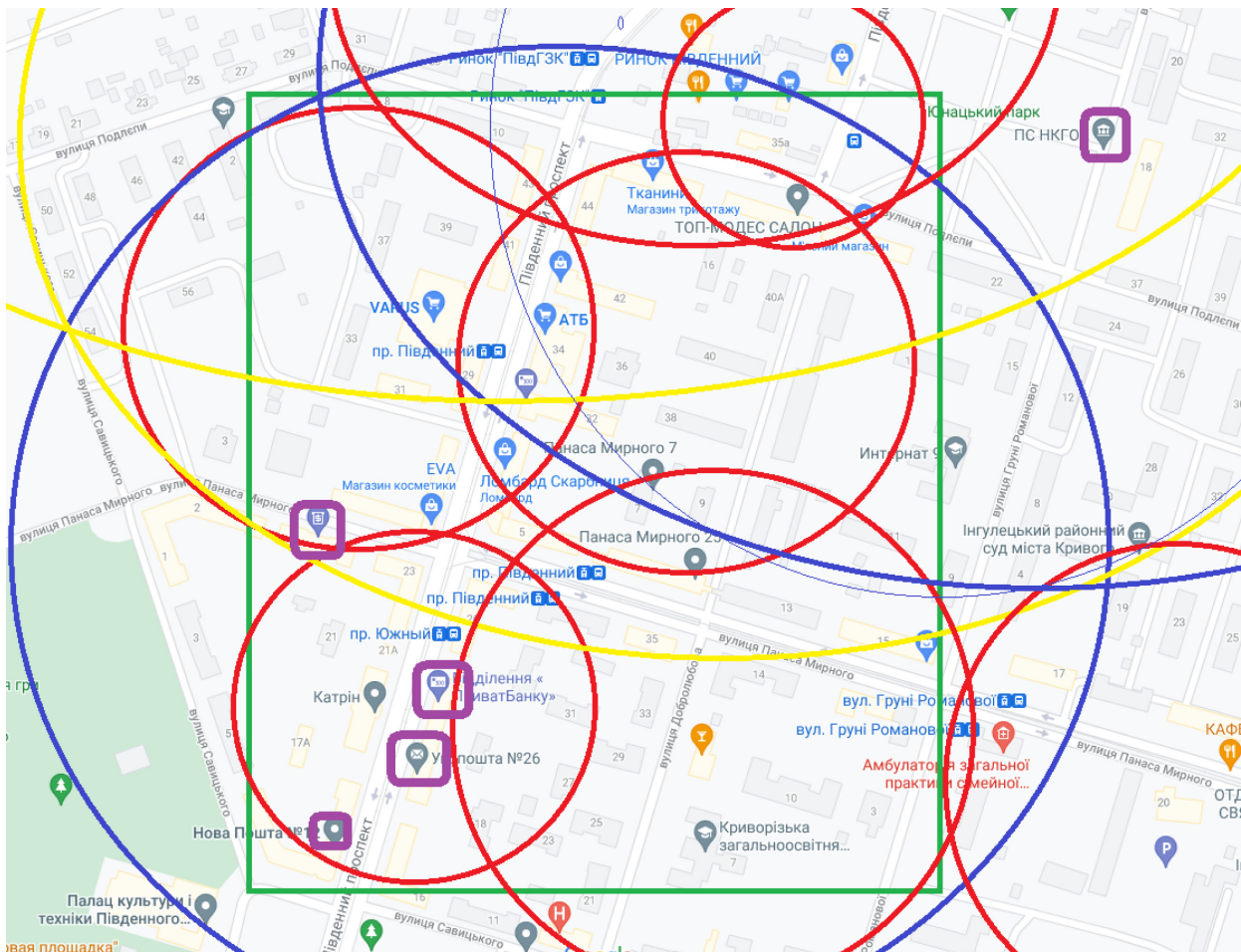


Рис. 1. Графічний аналіз споживчого потенціалу зони торгівельного обслуговування ритейлерів обраного району м. Кривий Ріг (розроблено автором на базі [11])

редини кварталу — і тільки тоді дістанися до ритейлера-конкурента, а тоді повторити аналогічний шлях назад). Ця перешкода буде затримувати частину покупців на «свій» стороні проспекту, і вони будуть віддавати перевагу тому ритейлеру, до якого можна дістатися без перешкод.

Менше красне коло в нижній лівій частині рис. 1 стосується магазину «Катрін» — це невеличкий продуктовий магазин, проте для споживачів з найближчих домів він складає конкуренцію «Варусу» і «АТБ» — саме через своє розташування, хоча для широкого кола споживачів він не може конкурувати з великими мережевими ритейлерами.

Четверте велике червоне коло стосується кафе «Утес». Як бачимо за рис. 1, в досліджуваному районі, фактично, відсутні аналогічні заклади — усі конкуренти знаходяться за межею досліджуваної зони (зелений прямокутник), і навіть (крім закладів харчування на території Південного ринку) їх зони обслуговування не потрапляють в досліджувану територію. Отже

всі потенційні споживачі відповідної послуги (харчування) будуть притягуватися до цього ритейлера, що створюватиме власний потік споживачів.

Крім ритейлерів «якорями» притягнення споживачів можуть бути різноманітні організації та установи. На досліджуваній карті це: відділення «Нової пошти» (єдине в цьому районі, що підсилює його вплив), банківські відділення (АТ КБ «ПриватБанк» та КБ «UKRSIBBANK», які конкурують між собою, але з точки зору інших ритейлерів є «якорями»), відділення «Укрпошти», Палац Спорту — фіолетові фігури на рис. 1.

У верхній частині досліджуваної карти розташовано багато якірних ритейлерів, які впливають на притягнення зовнішніх покупців до всього району, перш за все — до ритейлерів з його верхньої частини (жовті кола), це: Південний ринок, магазин тканин (відносно рідкий спеціалізований магазин), магазин мережі «М'ясна мануфактура», магазин мережі «Море пива», парк Юнацький.

Отже з логічного аналізу обраної зони торговельного обслуговування можна зробити висновки:

— якщо планується розташування ритейлера товарів широкого вжитку або продуктового, то кращим буде вибір західної частини досліджуваної карти або південно-східної, де менша конкуренція та немає поблизу аналогічних ритейлерів, і можна розраховувати на значну частину жителів ближніх домів у якості потенційних споживачів;

— якщо планується розташування спеціалізованого ритейлера (наприклад, магазину сирів або магазину дитячих іграшок), то, навпаки, варто обрати верхню (північну) частину досліджуваної території, оскільки там більше всього якірних ритейлерів, які притягують до себе покупців з більш широкої території, які можуть разом завітати і до нового магазину.

3) виконується визначення коефіцієнтів впливу та кількісна оцінка очікуваних зовнішніх потоків покупців. Оцінюється потенціал зменшення споживчих потоків у випадку наявності ритейлерів-конкурентів. При цьому варто мати на увазі:

— навіть для ближнього кола обслуговування коефіцієнт (споживачів з наявного населення) не має перевищувати 0,5 (спираючись на демографічну статистику, за якою станом на 2021р. в сім'ях України в середньому 2,4 людини);

— чим більш широке коло визначається на етапі логічного аналізу, тим менше має бути коефіцієнт впливу — для широких кіл, як жовті на рис.1, (такі коефіцієнти мають бути в разі менше коефіцієнтів попередньої групи, оскільки лише частка людей, що приїжджає до «якірного» ритейлера в даний район, буде робити купівлі в сусідніх магазинах);

— для спеціалізованих ритейлерів такі коефіцієнти мають бути значно нижчі, ніж для ритейлерів, що торгують товарами широкого вжитку.

Слід зауважити що кожен аналогічний аналіз має проводитися перш за все з урахуванням специфіки та особливостей як самого ритейлера та асортименту його товарів, так і географічних особливостей обраної території.

**Висновки.** Отже було розглянуто основні особливості та складові аналізу зони торговельного обслуговування ритейлера; визначено чотири основні категорії споживачів з

точки зору їх впливу на споживчий потенціал торговельного обслуговування обраного району. Також було досліджено фактори впливу, які збільшують або зменшують споживчий потенціал відповідної зони обслуговування. Розглянуто напрямки аналітично-якісної оцінки очікуваного обсягу споживачів ритейлера в залежності від його розташування. Наведено граничні коефіцієнти врахування кількості споживачів та розглянуто особливості географічних перешкод, які їх знижують.

Було запропоновано алгоритм визначення споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлера. Спираючись на нього, виконано графічний аналіз споживчого потенціалу зони торговельного обслуговування ритейлерів обраного району м. Кривий Ріг. За результатами чого було сформульовано пропозиції по ефективному розміщенню спеціалізованих ритейлерів та ритейлерів, що торгують товарами широкого вжитку, в досліджуваному районі.

#### Список літератури

1. Шарко В. В. Лояніч Г. С. Стріт-ритейл як тренд розвитку роздрібної торгівлі міста. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 503–506.
2. Кравець В. І. Напрями ринкових трансформацій місцевих мереж продуктового ритейлу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Частина 2. С. 16–19.
3. Вишневіська О. А. Формування ефективної системи обслуговування на підприємствах роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 88–94.
4. Наторіна А. О. Базис інтенсифікації традиційного ритейлу в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 42–45.
5. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
6. Євсейцева О. С., Кухар О. С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 50–54.
7. Рахман М. С., Білоконь В. О. Вплив структурних зрушень показників ринку роздрібної торгівлі України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 359–363.

8. Гальків Л. І., Демчишин М. Я., Гришук Д. В. Інноваційний імператив розвитку ритейлу як деактиватора ризиків і загроз соціально-економічній безпеці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 61–68.

9. Голошубова Н. О. Роздібна торгівля м. Києва: трансформація формату та структури. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. Вип. 3 (1). С. 44–59.

10. Носуліч А. М. Визначення основних параметрів цільової зони господарювання оптового торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL : [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=223](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=223).

11. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однolkо В. О. Економіка та організація торгівлі. Київ : Кондор, 2017. 368 с.

#### References

1. Sharko, V. V., Loianich, H. S. (2017). *Stritryteil yak trend rozvytku rozdribnoi torhivli mista* [Street retail as a trend in the development of retail trade in the city]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], issue 17, pp. 503–506.

2. Kravets, V. I. (2017). *Napriamy rynkovykh transformatsii mistsevykh merezh produktovoho ryteilu v Ukraini* [Directions of market transformations of local grocery retail networks in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series], issue 24, no. 2. pp. 16–19.

3. Vyshnevskaya, O. A. (2019). *Formuvannia efektyvnoi systemy obsluhovuvannia na pidpriemstvyakh rozdribnoi torhivli* [Formation of an effective service system at retail enterprises]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk* [Pryazovsky Economic Bulletin], issue 2(13), pp. 88–94.

4. Natorina, A. O. (2017). *Bazys intensyfikatsii tradytsiinoho ryteilu v umovakh dydzhytalizatsii* [The basis of the intensification of traditional retail in the conditions of digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 5, pp. 42–45.

5. Mykolaichuk, I. P., Sylkina, Yu. O. (2019). *Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini* [Modern trends in the development of retail network in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences], issue 57, pp. 39–46.

6. Yevseitseva, O. S., Kukhar, O. S. (2016). *Analiz rynku rozdribnoi torhivli* [Retail market analysis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 11, pp. 50–54.

7. Rakhman, M. S., Bilokon, V. O. (2018). *Vplyv strukturnykh zrushen pokaznykiv rynku rozdribnoi torhivli Ukrainy* [The impact of structural changes in the indicators of the retail trade market of Ukraine]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], issue 23, pp. 359–363.

8. Halkiv, L. I., Demchyshyn, M. Ya., Hryshchuk, D. V. (2016). *Innovatsiyni imperatyv rozvytku ryteilu yak deaktyvatoru ryzykiv i zahroz sotsialno-ekonomichnii bezpetsi* [The innovative imperative of retail development as a deactivator of risks and threats to socio-economic security]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Seriiia : Problemy ekonomiky ta upravlinnia [Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series : Problems of economics and management], no. 847, pp. 61–68.

9. Holoshubova, N. O. (2015). *Rozdibna torhivlia m. Kyieva: transformatsiia formatu ta struktury* [Retail trade in Kyiv: transformation of format and structure]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovo-ekonomichnoho universytetu* [Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics], issue 3(1), pp. 44–59.

10. Nosulich, A. M. (2010). *Vyznachennia osnovnykh parametriv tsilovoi zony hospodaruvannia optovoho torhovelnoho pidpriemstva* [Determination of the main parameters of the target zone of the wholesale trade enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 5. Available at : [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=223](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=223). (Accessed 23 May 2022).

11. Baldzhy, M. D., Dopira, I. A., Odnolkо, V. O. (2017). *Ekonomika ta orhanizatsiia torhivli* [Economy and organization of trade]. Kyiv, Kondor Publ. 368 p.

**Objective.** *The objective of the present article is a theoretical study of directions, ways and approaches to assessing the consumer potential of a retailer's trade service area for further application both in determining the effective volumes of turnover of already existing retailers and in planning the opening of new retail establishments.*

**Methods.** To achieve the goal, the following research methods were used: methods of analogies, analysis and synthesis, logical generalization, theoretical generalization, comparative comparison, graphic modeling.

**Results.** As a result of the conducted research, the main features and components of the analysis of the retail service area of the retailer were considered; four main categories of consumers are defined from the point of view of their impact on the consumer potential of trade services in the selected district. Influence factors that increase or decrease the consumer potential of the respective service area were also investigated. The areas of analytical and qualitative assessment of the expected volume of the retailer's consumers depending on its location are considered. Limiting coefficients for taking into account the number of consumers are given and features of geographical obstacles that significantly reduce them are considered.

An algorithm for determining the consumer potential of the retail service area was proposed. Based on it, a graphic analysis of the consumer potential of the retail service area of the selected district of Kryvyi Rih was performed. As a result, proposals were formulated for the effective placement of specialized retailers and retailers selling consumer goods in the studied area.

**Key words:** retail, trade service area, consumer potential, effective turnover volume, influence of anchor retailers, local and external consumer potential.

Надійшла до редакції 25.06.2022

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50

JEL : L830, M130

УДК 640.41 (477)

**Приймак Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Ніколайчук О. А.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

#### УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ: СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ

UDC 640.41 (477)

**Pryimak N. S.,**  
Grand PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of  
Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Nikolaychuk O. A.,**  
Grand PhD  
in Economic sciences,  
Associate Professor

e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

#### HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT: ESSENCE AND APPROACHES TO THE ORGANIZATION

**Мета статті** — дослідження сутнісних характеристик готельно-ресторанного бізнесу та окреслення сучасних підходів до організації управлінської діяльності в його межах.

**Методи.** При виконанні даного наукового дослідження застосовувалися методи узагальнення, порівняння, опис, синтез, аналіз, групування, а також системний та логічний підходи, теорія флексибільності, а також концептуальні підходи до розуміння філософії Agile-менеджменту.

**Результати.** Спираючись на відмінності категорій «бізнес» та «підприємницька діяльність», встановлено, що сутність готельно-ресторанного бізнесу має прояв у специфіці послуг та продуктів,

© Н. С. Приймак, О. А. Ніколайчук, 2022

які надаються та реалізуються підприємцями, уточнено категорії «суб'єкти» та «об'єкти» готельно-ресторанного бізнесу. Визначено, що специфіка даного бізнесу пов'язана із сукупними послугами та/або продуктами, які реалізуються (надаються) на ринку. Управління готельно-ресторанним бізнесом при цьому є видом професійної діяльності, зміст якої полягає у впливі суб'єкту управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему) для досягнення поставленої мети із врахуванням умов конкуренції та дотриманням інтересів ключових стейкхолдерів. Дана діяльність передбачає реалізацію одного із альтернативних варіантів її здійснення (ситуаційний, функціональний, маркетинговий, нормативний, системний, менеджерський, цільовий, інноваційний, комплексний чи ейджальний підхід), чи їх колаборації для максимального задоволення умовам ведення бізнесу. В ході дослідження обґрунтовано дієвість ейджального підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом, побудованого на концепції agile-менеджменту, уточнено його змістові характеристики.

**Ключові слова:** бізнес, готельно-ресторанний бізнес, сукупна послуга, управління готельно-ресторанним бізнесом, підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом, agile-менеджмент.

**Постановка проблеми.** Сучасний готельно-ресторанний бізнес є однією із найбільш динамічних сфер господарювання, унікальність якої визначається як особливостями попиту, так і нестійким, стохастичним змістом самих послуг, їх якістю та ситуативністю її вимірювання, а також залежністю від сервісної діяльності. У IV кварталі 2021 року обсяг послуг з тимчасового розміщення й організації харчування вимірювався 8336753,4 тис. грн, що становить 2,45% наданих у державі послуг, 63,3% з них — це послуги, надані населенню [8]. Всі перелічені характеристики обумовлюють специфіку як організації та ведення самого бізнесу, так і ускладнені підходи до трактування його ефективності, породжені відсутністю теоретичного та методологічного підґрунтя для розуміння специфіки саме даного виду бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасній науковій літературі є достатня кількість наукових публікацій, присвячених різним проблемам та аспектам функціонування готельно-ресторанного комплексу України як самостійної сфери господарювання, так і її залежності від туристичної сфери та геополітичних процесів, які здійснюють вплив на їх функціонування. Це праці таких науковців як Ю. А. Маначинська [3], О. М. Домбик [4], Ю. М. Нікольчук [9], М. Мальська, І. Мініч, Л. Нечаюк, Т. Ковальчук та ін. Проте, аспекти організації та управління ефективним функціонуванням даного бізнесу висвітлені недостатньо та потребують уточнення як щодо розуміння самої категорії «готельно-ресторанний бізнес», так і щодо менеджерських канонів його ведення.

**Метою статті** є дослідження сутнісних характеристик готельно-ресторанного бізнесу та окреслення сучасних підходів до організації управлінської діяльності в його межах.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Перш за все слід визначити, що, бізнес — це справа, ділова активність, направлена на вирішення завдань, пов'язаних в кінцевому рахунку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці. Бізнес — поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу відноситься здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу [1].

Отже, варто вирізняти категорії «бізнес» та «підприємницька діяльність», оскільки остання — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» (стаття 42) [2].

Сутність готельно-ресторанного бізнесу має прояв у специфіці послуг та продуктів, які надаються та реалізуються підприємцями, що є його суб'єктами.

Готельно-ресторанний бізнес — це виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанных та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту.

Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємці (комерсанти), які здійснюють вироблення і надання готельних, ресторанных та інших послуг і продуктів належної якості.

Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є послуги та продукти, які виступають предметами купівлі-продажу на ринку готельно-ресторанних послуг.

Особливості ведення готельно-ресторанного бізнесу пов'язані уречевленими та неуречевленими результатами діяльності — із послугами та продуктами, тобто із об'єктами бізнесу. До них відносять:

— невіддільність послуг та продуктів від суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу;

— нематеріальний характер сукупної послуги та продукту;

Сукупна послуга та/або продукт готельно-ресторанного бізнесу — це певний пул діяльності з обслуговування споживача в ході надання послуг харчування та розміщення, котрий розпочинається задовго до фізичного акту купівлі-продажу та закінчується шляхом формування і підтримки пролонгованого враження від відвідування закладу.

— складність, а у деяких випадках — неможливість, акумулювання (накопичування) послуг та продуктів;

— невіддільність від джерела надання послуги та продукту;

— мінливість, яка обумовлена як змінами у настрої споживача, його ментальних уявлень про послуги, так і обумовлена такими факторами як мода, ситуаційні чинники тощо;

— невіддільність попиту від нецінових факторів при значній залежності обсягу попиту від цінних факторів його формування.

Варто розрізнити такі категорії як «готельно-ресторанна послуга» та «сукупна послуга та/або продукт готельно-ресторанного бізнесу»

Готельно-ресторанна послуга — це господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні [3].

Процес надання основної послуги можна умовно поділити на кілька основних етапів (рис. 1):

— інформація про надання комплексу послуг через канали просування, які суб'єктами бізнесу застосовуються в рамках

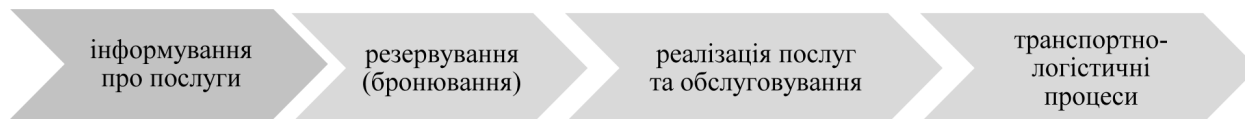


Рис. 1. Узагальнена модель процесів надання основних послуг у закладах готельно-ресторанного бізнесу (складено на основі [4])

комплексу маркетингу та через ситуативне інформування;

— резервування (бронювання) місць;

— реалізація послуг (проживання, харчування тощо);

— зустріч і проводи гостей (транспортно-логістичні процеси обслуговування);

— обслуговування під час перебування в готелі чи у ресторані [4].

Особливості надання основних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції можна звести до наступного:

— споживач визначає зміст послуги, формуючи при цьому її двоєдину роль: поперше, ідентичність, яку надає підприємство, а по-друге, її суб'єктивний зміст, який шляхом висунування власних вимог формує споживач;

— факт споживання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає розподіл на певні етапи (інформування, попе-

редне замовлення, реалізація, післяпродажне обслуговування), кожен із яких може передбачати ситуацію відмови від споживання, в т. ч. і за рахунок дій конкурентів (цілеспрямованих та нецілеспрямованих);

— реалізація певного обсягу послуг (як правило — т. зв. «чеку»), на відміну від матеріальних продуктів, залежить від маркетингу та персоналу, причому, чітко визначити послідовність застосування даної складової процесу реалізації послуг відсутня;

— концепція якості сукупної послуги та/або продукту готельно-ресторанного бізнесу формується переважно контактною групою суб'єкту господарювання в умовах діючої матеріально-технічної бази та засобів комунікацій.

В конкурентних умовах управління готельно-ресторанним бізнесом являє собою вид професійної діяльності, зміст якої полягає у впливі суб'єкту управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керувану систему)

для досягнення поставленої мети із врахуванням умов конкуренції та дотриманням інтересів ключових стейкхолдерів.

Основна ідея вибору певного підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом — максимально-повне, глобальне врахування індивідуальних особливостей суб'єктів та об'єктів бізнесу, а також його відповідність зовнішнім умовам діяльності [10].

Для управління готельно-ресторанним бізнесом доступними є наступні альтернативні підходи:

1. Ситуаційний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає вибір форм і методів управлінського впливу та контактної взаємодії суб'єкту управління і об'єкту управління в залежності від умов, які склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі (в першу чергу — конкурентних умов на цільовому ринку чи його сегменті). Головна вимога при виборі такого підходу — гнучкість управління та швидкість реакцій на зміни у середовищі для максимальної адаптації.

2. Функціональний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає реалізацію ряду унікальних для кожного підприємства функцій, котрі необхідно виконати для забезпечення ефективної реалізації потреб підприємства у дійсний період часу та на перспективу. Змістове наповнення функціонального підходу нівелюється поточною ситуацією на ринку, цілями управління в рамках кожного конкретного функціоналу, а також організаційною структурою підприємства. Особливість функціонального підходу — змінний характер складових.

3. Маркетинговий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає максимальну орієнтацію управлінських впливів на забезпечення вимог поточного та перспективного попиту на готельні та ресторани послуги, а також ринкових цілей суб'єктів управління. Основа маркетингового підходу — забезпечення «5P маркетингу» як основи управлінських впливів.

4. Нормативний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає встановлення системою керування нормативів діяльності, дотримання яких є головним в реалізації ключових функцій об'єктів управління. Обов'язковим для вставлених нормативів має бути дотримання вимог: максимальна обґрунтованість; реалістичність; зрозумілість; орієнтація на максимальні ре-

зультати; гнучкість; вимірність; досяжність; комплексність.

5. Системний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає реалізацію концепції управління, яка базується на уявленні про підприємство готельно-ресторанного бізнесу як про систему, тобто, як про упорядковану сукупність елементів, об'єднану єдиним пулом цілей, ресурсів та комунікаційних каналів для їх досягнення. «Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. Тому, система управління повинна охоплювати комплекс процесів, який орієнтований на досягнення кінцевого результату — підвищення ефективності діяльності підрозділів, персоналу і підприємства» [5].

6. Менеджерський підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає орієнтацію системи управління на реалізацію ключових функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Згідно такого підходу, процес управління є циклічно впорядкованою сукупністю управлінських дій із реалізації зазначених функцій як інструментів досягнення цілей. При даному підході центральною фігурою забезпечення ефективності готельно-ресторанного бізнесу є фігура менеджера, тобто, суб'єкта керування який приймає на себе відповідальність по забезпеченню ефективності діяльності та всього бізнесу.

7. Цільовий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає вибір форм і методів управлінського впливу в залежності від конкретного виду цілей, досягнення яких є актуальним для бізнесу та у певний часовий відрізок. Важливою для реалізації даного підходу є якісна побудова системи цілей готельно-ресторанного бізнесу та їх поділ за часовою ознакою на поточні (короткострокові), середньострокові та довгострокові.

8. Інноваційний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає фокус уваги суб'єктів управління на новаціях, реалізації принципово-нових способів та методів управління та способів і методів сервісної діяльності, орієнтованих на ресурсозбереження, концепцію ощадливого виробництва та залучення споживачів, які прагнуть до задоволення традиційних потреб якісно-новими способами.

9. Комплексний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків управлінських дій, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (готельно-ресторанному підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективну виробничу та сервісну діяльність із надання основних та додаткових послуг ресторанного та готельного спрямування.

10. У чистому вигляді домінування певного управлінського підходу є доволі рідкісним явищем в результаті як складності самої системи управління готельно-ресторанним бізнесом, її насиченості та мультизадачності, так і в результаті динамізму середовища функціонування (в першу чергу — ринку готельно-ресторанних послуг), який актуалізує гнучкість управління та унеможливорює стандартні підходи врахування до змін середовища [10]. Саме тому доцільно виділити ейджальний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом, зміст якого зводиться до забезпечення максимальної рухливості, флексibility системи управління готельно-ресторанним бізнесом, її орієнтації на максимальне пристосування системи керування до змін середовища та потреб клієнтів. Основа даного підходу — agile-менеджмент, як один із напрямків сучасного менеджменту, котрий еволюціонує із проектного управління в сферу управління бізнесом найбільш динамічних галузей [6].

Філософія Agile базується на таких чотирьох основних цінностях: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану [7]

Основні характеристики даного підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом:

1. Трагування всіх доступних ресурсів та інструментів управління не як статичних, а як динамічних складових управлінської діяльності;

2. Центрування всіх процесів виробничо-господарської, фінансової, сервісної, маркетингової і т.д. діяльності готельно-ресторанного бізнесу на людському факторі виробництва (надання основних та додаткових послуг).

3. Командна робота над розв'язанням завдань та процесах досягнення цілей.

4. Побудова прозорих, відкритих взаємин із клієнтами та постачальниками, розумне «прилаштування» до їх потреб та запитів.

5. Альтернативний характер господарських рішень, командний стиль їх підготовки та ухвалення, сценарний підхід до планування результатів діяльності.

6. Готовність до змін.

Саме зазначені характеристики ейджального підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом найбільше відповідають абсолютній невизначеності умов, у яких відбувається дійсне управління бізнесом та саме вони становлять підвалини стратегічних переваг бізнесу на ринку — швидкі реакції на зміни умов господарювання.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє констатувати, що готельно-ресторанний бізнес, як виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту, має свої унікальні властивості та особливе місце у системі управління господарською діяльністю, головним чином за рахунок його продукту та/або сукупної послуги. Унікальність даного виду бізнесу обумовлює наявність передіку дієздатних підходів, які виходячи із альтернативності, обумовленої сукупністю обставин, є придатними для використання системою менеджменту задля максимально-ефективного досягнення поставлених цілей управління. Як найбільш перспективний для управління готельно-ресторанного бізнесу визнаний ейджальний підхід, заснований на гнучкості та максимальній превентивності стратегічних кроків менеджменту. Подальші перспективи досліджень управління готельно-ресторанним бізнесом мають бути сконцентровані на визначенні механізмів організаційного забезпечення та реалізації ейджального підходу.



## Список літератури

1. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник, видання 3-є, перероблене і доповнене. К. : «Кондор», 2008. 664 с.
2. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003. №18–22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 15.04.2022).
3. Маначинська Ю. А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Вип. 4. С. 211–217.
4. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Випуск 15. С. 64–66.
5. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7238>. (дата звернення: 22.05.2022).
6. Рябоконт Н. П., Рябоконт А. А., Рябоконт Б. А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 49. С. 34–42.
7. Силкіна Ю. О. Agile-менеджмент — ефективна практика системи управління підприємством. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/5b36d43e4414459c7292ca7be2bb5312.pdf19> (дата звернення: 09.06.2022).
8. Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності у IV кварталі 2021 року. *Сайт державної служби статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.06.2022).
9. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 218–226.
10. Ніколайчук О. А., Приймак Н. С., Сімакова О. А., Слащева А. В., Горяїнова Ю. А., Коренець Ю. М., Боднарук О. А., Пусікова О. А., Клевцов Є. Г.; Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 248 с.

## References

1. Osovskaya, H. V. & Osovskiy, O. A. (2008). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv, Kondor Publ. 664 p.
2. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy* [Commercial Code Ukraine]. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (Accessed 15 April 2022).
3. Manachynska, Yu. A. (2010). *Sutnist i spetsyfika hotelnykh posluh, klasyfikatsiia zasobiv rozmishchennia turystiv* [The essence and specificity of hotel services, classification of tourist accommodation facilities]. *Visnyk Chernivets'koho torhovelno-ekonomichnoho instytutu* [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics], pp. 211–217.
4. Dombyk, O. M. (2013). *Ekonomichna sut diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu* [The economic essence of the hotel and restaurant business]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo* [Trade, commerce, entrepreneurship], vol. 15, pp. 64–66 [in Ukrainian].
5. Drahan, O. I. (2019). *Pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi* [Approaches to the formation of business process management system at the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7238>. (Accessed 22 May 2022).
6. Riabokon, N. P., Riabokon, A. A. & Riabokon, B. A. (2019). *Vprovadzhennia metodolohii Agile: tsinnisno-orientovanyi pidkhid* [Implementation of Agile methodology: value-oriented approach]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia «Ekonomichni nauky»* [Collection of scientific works of ChSTU. Economic Sciences Series], vol. 49. pp. 34–42 [in Ukrainian].
7. Sylkina, Yu. O. *Agile-menedzhment — efektivna praktyka systemy upravlinnia pidpriemstvom* [Agile management — effective practice of enterprise management system]. Available at: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/5b36d43e4414459c7292ca7be2bb5312.pdf19>. (Accessed 09 June 2022).
8. *Obsiah realizovanykh posluh pidpriemstvamy sfery posluh za vydamy ekonomichnoi diialnosti u IV kvartali 2021 roku* [The volume of services sold by enterprises in the service sector by type of economic activity in the IV quarter of 2021]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 01 June 2022).
9. Nikolchuk, Yu. M. (2020). *Hotelno-restoranni biznes: suchasnyi stan, finansove*

*zabezpechennia, investytsiina pryvablyvist ta perspektyvu podalshoho rozvytku v Ukraini* [Hotel and restaurant business: current state, financial support, investment attractiveness and prospects for further development in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform], vol. 5, pp. 218–226.

10. Nikolaichuk, O. A., Pryimak, N. S., Simakova, O. A., Slashcheva, A. V., Horiainova, Yu. A., Korenets, Yu. M., Bodnaruk, O. A., Pusikova, O. A. & Klietsov, Ye. H. (2022). *Hotelnno-restoranni biznes* [Hotel and restaurant business]. Kryvyi Rih, DonNUET Publ., 248 p.

*Objective of the article is to study the essential characteristics of the hotel and restaurant business and outline modern approaches to the organization of management activities within it.*

*Methods.* This research used methods of generalization, comparison, description, synthesis, analysis, grouping, as well as systematic and logical approaches, the theory of flexibility, as well as conceptual approaches to understanding the philosophy of Agile management.

*Results.* Based on the differences between the categories of «business» and «business», it was found that the essence of the hotel and restaurant business is manifested in the specifics of services and products provided and sold by entrepreneurs, specified categories «subjects» and «objects» restaurant business. It is determined that the specifics of this business are related to aggregate services and / or products — a pool of customer service activities in the provision of food and accommodation services, which begins long before the physical act of sale and ends by forming and maintaining a prolonged impression of visiting institution. Hotel and restaurant business management is a type of professional activity, the content of which is to influence the subject of management (management system) on the object of management (managed system) to achieve the goal taking into account competition conditions and the interests of key stakeholders. This activity involves the implementation of one of the alternatives of its implementation (situational, functional, marketing, regulatory, systemic, managerial, targeted, innovative, integrated or age-oriented approach), or their collaboration to best meet the conditions of doing business. The study substantiates the effectiveness of the age approach to hotel and restaurant business management, based on the concept of agile management, the content of which is to ensure maximum mobility, flexibility of the hotel and restaurant business management system, its focus on maximum adaptation of the management system to changes in environment and customer needs.

*Key words:* business, hotel and restaurant business, aggregate service, hotel and restaurant business management, approaches to hotel and restaurant business management, agile management.

*Надійшла до редакції 10.06.2022*

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-51-58

JEL : M 31, A 13

УДК 338.487 : (659.1:004.77) (045)

**Богатирьова Г. А.,**  
канд. пед. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна  
e-mail: bohatyryova@donnuet.edu.ua

**Барабанова В. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

e-mail: barabanova@donnuet.edu.ua

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

UDC 338.487 : (659.1:004.77) (045)

**Bohatyryova G. A.,**  
PhD in Pedagogy,  
Associate professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of  
Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: bohatyryova@donnuet.edu.ua

**Barabanova V. V.,**  
PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor

e-mail: barabanova@donnuet.edu.ua

### TOURISM SERVICES MARKETING TOOLS

**Мета.** Мета статті полягає у вивченні можливостей інструментарію маркетингу в умовах цифровізації суспільства та ринку туристичних послуг України; визначенні можливостей реалізації методів цифрового маркетингу в умовах нової економіки.

**Методика.** Теоретико-методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, теорії управління, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених в галузі розвитку інструментарію маркетингу туристичних послуг. У дослідженні використані методи порівняння, абстракції, аналізу та узагальнення, а також табличного і графічного моделювання, метод моделювання складних систем.

**Результати.** Авторами визначені особливості використання інструментарію маркетингу туристичних послуг для виробництва, розподілу та споживання туристичного продукту в умовах інформатизації суспільства та цифровізації туристичних послуг. Проаналізовані можливості цифрового маркетингу як інноваційного підходу до створення та просування креативних послуг на туристичному ринку. Зроблена класифікація та визначені основні переваги цифрового маркетингу в туристичній сфері, розкриті особливості його технологій роботи з ринком послуг, методи застосування та дієві маркетингові інструменти, які дозволять більш активно просувати креативні послуги. Визначено сутність засобів цифрового маркетингу, обґрунтовано використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій як складової інструментарію цифрового маркетингу туристичних послуг. Проаналізовані переваги та недоліки інструментів цифрового маркетингу й канали їх реалізації на ринку туристичних послуг. Зроблено висновки щодо перспектив використання цифрових маркетингових технологій як складової інструментарію на ринку туристичних послуг.

**Ключові слова:** ринок туристичних послуг, цифровізація, маркетинг, інструменти цифрового маркетингу, засоби цифрового маркетингу, інформаційно-комунікаційні технології.

**Постановка проблеми.** Неврегульованість механізмів стимулювання туристичної індустрії, відсутність ефективної стратегії розвит-

ку цієї галузі потребує розробки механізмів підвищення ефективності маркетингової діяльності у сфері туризму та управління по-

питом на туристичний продукт засобами інноваційних маркетингових технологій. Актуалізується ця проблема під час переходу туристичних брендів в он-лайн, появу нових тенденцій і трендів, що вимагає впровадження інших стратегій взаємодії з клієнтами, а саме розробки інструментарію цифрового маркетингу туристичних послуг.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Маркетинг у сфері послуг загалом і у туризмі, зокрема, досліджується у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Г. Армстронг, А. Деніс, Ф. Котлер, К. Келлер, П. Стенлі, Д. Траут, Р. Шоу, О. Азарян, А. Дурович, Ю. Забалдіна, Т. Примак, А. Костюченко, В. Квартальнов, Н. Кудла, Ю. Правик, Л. Шульгіна, О. Шкапова та ін. Проте, в умовах зростання конкуренції та невизначеності середовища діяльності бізнесу питання розробки нових та удосконалення існуючих ефективних маркетингових інструментів, що враховують специфіку туристичної діяльності, є актуальним для подальших наукових пошуків

**Мета статті** полягає у вивченні можливостей інструментарію маркетингу в умовах цифровізації суспільства та ринку туристичних послуг України; визначенні можливостей реалізації методів цифрового маркетингу в умовах нової економіки.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

На сучасному етапі розвитку галузі туризму та ринку туристичних послуг відбуваються зміни в парадигмі їх розвитку, що виявляється у формуванні нових маркетингових стратегій туристичних послуг. Зауважимо, що сфера дії маркетингу останнім часом розширилась, включивши в себе, крім товарів, послуги, організації, місця, інформацію. З'явилося поняття маркетингу послуг, а туризм належить саме до цієї сфери.

Розробка стратегії цифрової трансформації процесів у ланцюжку надання туристичних послуг вимагає зміни пріоритетних завдань маркетингу в сфері туризму, зокрема набуває актуальності здатність передбачати майбутнє розвитку туристичного ринку, його зовнішнього та внутрішнього середовища. Туристичне підприємство на основі маркетингової діяльності може отримати стратегічну конкурентну перевагу та створити передумови для адекватної реакції на зміни й обумовити цілеспрямований вплив на зовнішнє середовище та активне його формування.

Зауважимо, що маркетинг у туризмі має свої особливості, які в першу чергу зумовлені специфікою туристичної послуги. Мова йде про її нематеріальний характер, що унеможливорює фізичний контакт потенційного туриста з нею сьогодні. Внаслідок цієї специфіки актуалізується комплекс позитивних вражень та відчуттів, мета яких перетворення його у лояльного клієнта.

Вчені стверджують, що туристична індустрія априорі орієнтована на задоволення потреб людини, на її враження, новизну, цікавість [1]. А тому, усі суб'єкти туристичного ринку, в першу чергу, повинні працювати на враження клієнта, бо тільки вони у майбутньому можуть створити беззаперечні конкурентні переваги.

Сьогодні розглядати виробництво, розподіл та споживання туристичного продукту як окремі сегменти туристичного ринку неможливо. Кожен з них створює певну цінність (враження) для споживача, а тому тільки у комплексі може створювати для кожного суб'єкта ринку певні вигоди.

Характерною рисою сучасної туристичної сфери діяльності потребує розширення спектру туристичних послуг, змін їх змістовного наповнення, що передбачає нові маркетингові підходи. О.А. Лозова акцентувала особливість маркетингу як діяльності стимулювання попиту на туристські товари [8]. Ф. Котлер визначав маркетинг як «керований соціальний процес» [7]. Маркетинг туристичних послуг вчені визначають також як «комплекс заходів, пов'язаних із визначенням і розробленням турпродукту, а також його просуванням відповідно до психологічних та соціальних факторів» [15].

Впродовж останніх кількох років функціонування туристичного ринку в Україні залишається достатньо мінливим на фоні невідомості та світової кризи галузі, форм та методів роботи із цільовою аудиторією, змін у вподобаннях/пріоритетах споживачів послуг, прихильності їх до туризму в умовах карантину, а також стрімкого падіння купівельної спроможності населення. Показники стану та динаміка експорту — імпорту послуг туристичного ринку в Україні відображені на рис. 1.

На представленій діаграмі (рис. 1), спостерігаються тенденції падіння експорту туристичних послуг у 2020р. на 76,6% (379 млн дол. США) в порівнянні із 2019 р.(1620 млн

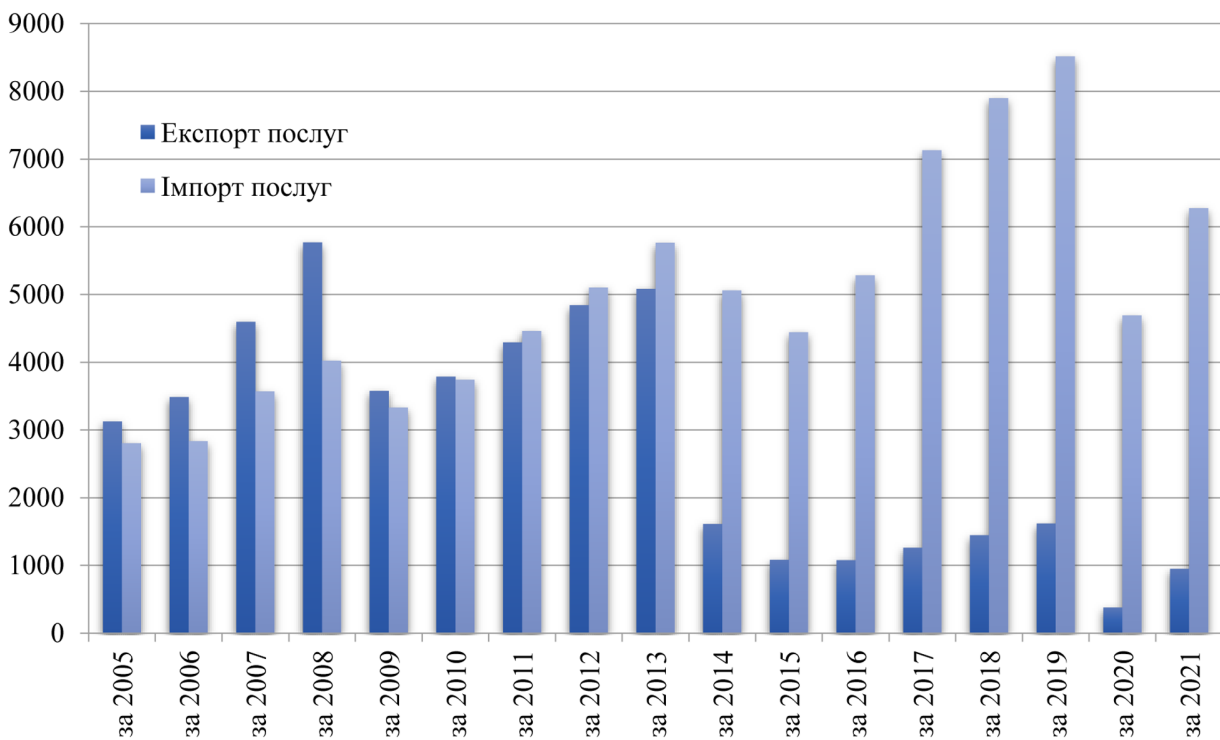


Рис. 1. Експорт-імпорт послуг в Україні з 2005 по 2021 рр., млн дол. США (складено на основі [10])

дол. США). Загальна сума імпорту послуг за статтею «Подорожі» в абсолютних величинах і складає 4691 млн дол США за підсумками 2020 р, що на 44,9 % менше в порівнянні із 2019 р. (8517 млн дол. США). Таке падіння основних показників пов'язано із значним занепадом туристичних послуг в Україні внаслідок введення карантинних обмежень, які стали вимушеним кроком на шляху боротьби із пандемією COVID-19. Повільне відновлення туристичного ринку розпочалося у 2021 р., про що свідчить збільшення на 150,7 % експорту послуг за рік, та відповідно зростання на 33,8 % імпорту послуг туристичного ринку [10]. В умовах відновлення ринку туристичних послуг виникає необхідність трансформації, пошуку та розробки інструментарію цифрового маркетингу туристичних послуг, туристичних брендів в он-лайн, впровадження інноваційних стратегій взаємодії з клієнтами.

Потреби прискорення процесів цифровізації як у світі в цілому, так й у вітчизняній економічній системі посилюються в умовах всесвітньої пандемії, зумовленої вірусом COVID-19 [11].

Практична реалізація особливостей саме туристичного маркетингу полягає в інтенсивному розвитку таких характеристик маркетингових послуг, як якість сервісу та орієнта-

ція на процес їх надання, що були перенесені на туризм із маркетингу послуг.

Сьогодні стають популярними персоналізовані веб-сайти (LiveChat), які допомагають оптимізувати контент створюючи унікальні й індивідуальні умови для відпочинку. Одним із популярних інструментів персоналізації веб-сайту можна вважати живий чат, що створює можливість спілкування та надання послуги на оформлення замовлення або бронювання турів [14].

Створення нових туристичних продуктів, зорієнтованих на європейські стандарти обслуговування, вимагає також застосування сучасних засобів зацікавлення споживачів у їх придбанні [4]. Сучасні технології маркетингової діяльності з успіхом вирішують ці завдання, даючи змогу підтримувати постійний зв'язок із споживачем, відстежувати його пріоритети, формувати найбільш цікаві пропозиції.

На ринку маркетингових комунікацій, які охоплюють сукупність відносин, пов'язаних з процесами створення, купівлі-продажу та використання інструментів маркетингових комунікацій, зазвичай застосовують наступні: ТБ-реклама, реклама в пресі, зовнішня щитова реклама, транспортна і Indoog-реклама, радіореклама, ринок інтернет-реклами [3]. Та в умовах інформатизації суспільства Інтернет та

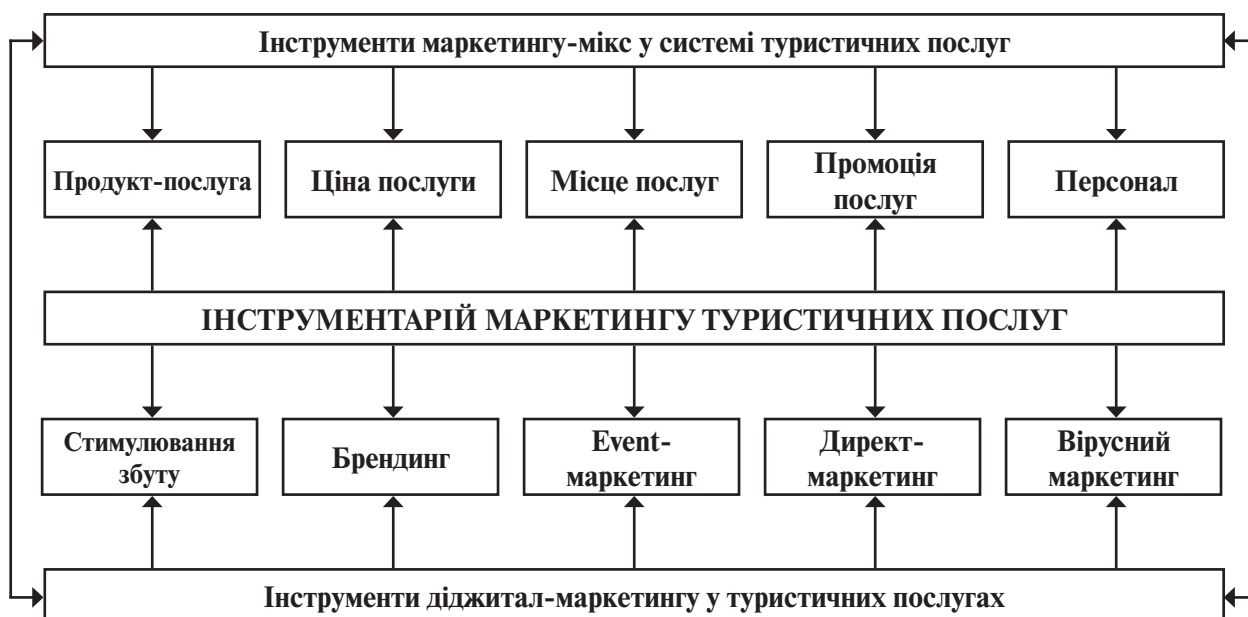


Рис. 2. Класифікація основних інструментів маркетингу туристичних послуг (авторська розробка)

інші цифрові канали стають поштовхом до появи цифрового маркетингу, який змінює форми і методи маркетингової діяльності (рис. 2).

Характеристика існуючих методів цифрового маркетингу показує, що цифровий маркетинг використовує найновіші технології роботи з ринком. Використовуючи можливості цифрових технологій, туристичні компанії можуть отримувати дані про переваги потенційних споживачів — і це має використовуватися ними для сегментування покупців, для оцінки місткості різних сегментів ринку — що може стати вирішальним аргументом компанії при розробці нових продуктів [16].

Процес переходу на нові комунікаційні канали зумовлений необхідністю комплексного використання засобів цифрового маркетингу. Комунікації зі споживачами здійснюються через фізичний та цифровий світи шляхом створення взаємодії між брендами і споживачами, для визначення та задоволення потреб і переваг людини, включаючи соціальні та особистісні відносини. Цифровий маркетинг (англ. Digital marketing) — інтерактивний маркетинг товарів і послуг, що використовує цифрові технології залучення, утримання клієнтів і забезпечення їх споживчої задоволеності (рис. 3).



Рис. 3. Сучасні маркетингові інструменти для турагентів (авторська розробка)

Дослідження проблеми дозволило зробити висновок, процес цифровізації передбачає перехід від аналогової до цифрової передачі інформації, що створює нові можливості щодо охоплення великої кількості споживачів туристичних послуг. Саме цифровий маркетинг

відкриває можливості для гнучкої сегментації і мікросегментації, для персоналізації і багатофакторної кластеризації цільової аудиторії на ринку турпослуг, що також дає можливість більш швидкого реагування на зміни потреб цільової аудиторії (рис. 4).



Рис. 4. Переваги й недоліки цифрового маркетингу (авторська розробка)

Цифровізація туристичних послуг методами цифрового маркетингу і засобами цифрових технологій передбачає створення віртуальних 3D турів, QR-кодифікацію архітектурних пам'яток та інших об'єктів і технології доповненої реальності; розроблення мобільних додатків, корисних для здійснення туристичної подорожі тощо.

Мобільні додатки, безумовно, є незамінними помічниками в отриманні довідкової інформації про місцезнаходження фізичної особи, про об'єкти, що її оточують у місці тимчасового перебування. Йдеться, наприклад, про Google Maps, що дозволяє користувачам додавати фотографії й опис місць, залишати відгуки, тим самим спрощуючи знайомство як місцевого населення, так і туристів з об'єктами певної території. Також Google Maps надають користувачам можливість побудувати маршрут з однієї точки в іншу з використанням особистого автомобіля, громадського транспорту або пішки, що дуже зручно і корисно в разі подорожі малознайомими місцевостями.

Новітньою формою цифровізації туризму є також технологія блокчейн. Названа технологія передбачає знаходження даних про покупки туристичних послуг в єдиному цифровому просторі, що здатне допомогти кожному з учасників процесу надання послуг із реалізації туристичного продукту орієнтуватися на реальні відомості про споживачів і передбачати їхні потреби, персоналізуючи маркетингові рекламні пропозиції. Як приклад, можна привести авіакомпанію Lufthansa, яка вже розпочала співпрацю з блокчейн-стартапом Winding Tree з метою впровадження та оцінки ефективності децентралізованих додатків для подорожей [17].

Технології маркетингу туристичних послуг дозволяють оволодівати новими алгоритмами пошуку інформації, що забезпечить ефективні системи взаємодії з клієнтами. Зауважимо, що правильно побудована та візуально спроектована маркетингова реклама туристичної послуг чи продукту викликає реакцію туристичного стимулу для їх споживачів. Сприяють цьому процесу впровадження методів цифрового маркетингу серед яких SEO-оптимізація, SMO-оптимізація, SMM-медіамаркетинг, e mail, мобільний маркетинг, ремаркетинг тощо. Вони виступають також і основними каналами цифрового маркетингу.

**Висновки.** Дослідження проблеми цифровізації туристичних послуг засобами маркетингу в глобальній цифровій економіці дозволяє зробити висновок про те, що впровадження цифрових платформ на ринку туристичних послуг дозволить створювати креативний продукт, який буде конкурентоспроможним на ринку. Вивчення можливостей цифрового маркетингу та врахування особливостей його технологій і методів дозволить ефективно розвиватися вітчизняному ринку туристичних послуг на основні взаємодії маркетингу й цифрових технологій.

#### Список літератури

1. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А., Приймак Н. С. Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2 (14), С. 221–229.
2. Богатирьова Г. А., Барабанова В. В. Соціально-етичний маркетинг як основа конструктивних взаємовідносин зі споживачами туристичних послуг. *Торговля і ринок України*. 2018. №1 (43). С. 144–153.
3. Данько Н. І., Курінна С. С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2018. Вип. 7. С. 102–108.
4. Євтушенко О. В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2014. № 1144. С. 166–170.
5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Застосування методів і інструментів маркетингу для розвитку внутрішнього туризму в умовах пандемії COVID-19. *Marketing and Digital Technologies*. 2021. Volume 5., No 2. С. 14–26.
6. Ілляшенко С. М., Гладенко Ю. М. Туристичний імідж регіону: структура, підходи до оцінки та управління. *Людина, яка подорожує: постнеокласична парадигма наукових досліджень туризму : матеріали Методологічного міждисциплінарного інтернет-семінару. Полтава : ПУЕТ*, 2018. С. 38–44.
7. Котлер Ф., Келлер Л. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2006. 816 с.
8. Лозова О. А. Туризм в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Культури народів Причорномор'я*. 2012. № 229. С. 44–47.



9. Михайліченко Г. І. Удосконалення технології створення туристичного продукту. *Вісник КДТЕУ*. 2013 № 2. С. 41–50.

10. Міністерство фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/travel> (дата звернення: 17 травня 2022).

11. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. *Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні»*. *Hotel & Destination Consulting*. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 17 травня 2022).

12. Правик Ю. М. Маркетинг туризму : підручник. Київ : Знання, 2008. 303 с.

13. Романюк І. А., Мандич О. В., Нікітіна О. М. Особливості впровадження маркетингових комунікацій в туристичні послуги. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 212–218.

14. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI : 10.32702/2307-2105-2019.9.43.

15. Телетов О. С., Косолап Н. Є. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 21–34.

16. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін.; Цифровий маркетинг — модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.

17. Hofacker C. F., 2018. *Digital Marketing: communicating, selling and connecting*. Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc., 224 p.

## References

1. Barabanova, V. V., Bohatyrova, H. A., & Priymak, N. S. (2021). *Marketing aspects of tourism services market development in Ukraine*. *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2(14), pp. 221–229.

2. Bohatyrova, H. A., Barabanova, V. V. (2018). *Sotsialno-etychnyi marketing yak osnova konstruktivnykh vzaimovidnosyn zi spozhyvachamy turystychnykh posluh* [Socio-ethical marketing as a basis for constructive relationships with consumers of tourist services]. *Trade and market of Ukraine*, vol. 1 (43), pp. 144–153.

3. Danko, N. I., Kurinna, S. S. (2018). *Suchasni tendenciji marketynghu na turystychnykh pidpryjemstvakh* [Modern marketing trends in tourist enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm* [The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series “International Relations. Economics. Country Studies. Tourism”], vol. 7, pp. 102–108.

4. Yevtushenko, O.V. (2014). *Zastosuvannia kompleksu marketynhu v sferi turizmu* [Application of the marketing complex in the field of tourism]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina* [Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University], vol. 1144, pp. 166–170.

5. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., Illiashenko, N. S. (2021). *Zastosuvannia metodiv i instrumentiv marketynhu dlia rozvytku vnutrishnoho turizmu v umovakh pandemii COVID-19* [Application of marketing methods and tools for the development of domestic tourism in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Marketing tools of the tourism industry: EU experience. Marketing and Digital Technologies*, vol. 5, no. 2, pp. 14–26.

6. Illiashenko, S. M., Hladenko, Yu. M. (2018). *Turystychnyi imidzh rehionu: struktura, pidkhody do otsinky ta upravlinnia* [Tourism image of the region: structure, approaches to evaluation and management]. *Poltava, PUET Publ.*, pp. 38–44.

7. Kotler, F., Keller, L. (2006). *Marketing-Management*. St. Petersburg, Piter Publ., 816 p.

8. Lozova, O. A. (2012). *Turyzm v Ukraini: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [Tourism in Ukraine: the current state, problems and prospects of development]. *Kultury narodov Prichernomorya* [Cultures of the peoples of the Black Sea], no. 229, pp. 44–47.

9. Mykhailichenko, H. I. (2013). *Udoskonalennia tekhnolohii stvorennia turystychnoho produktu* [Improving the technology of creating a tourist product]. *Visnyk KDTEU* [Bulletin of KDTEU], vol. 2, pp. 41–50.

10. Ministry of Finance for 2022. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/travel>. (Accessed 17 May 2022)

11. *Pandemiia COVID-19 ta yii naslidky u sferi turizmu v Ukraini. Onovlennia do dokumentu «Dorozhnia karta konkurentospromozhnoho rozvytku sfery turizmu v Ukraini»* [COVID-19 pandemic and its consequences in the field of tourism in Ukraine].

Update to the document «Roadmap for competitive development of tourism in Ukraine». Hotel & Destination Consulting, 2020. Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>. (Accessed 10 May 2022).

12. Pravyk, Yu. M. (2008). *Marketynh turyzmu* [Tourism Marketing]. Kyiv, Znannya Publ., 303 p.

13. Romaniuk, I. A., Mandych, O. V., Nikitina, O. M. (2016). *Osoblyvosti vprovadzhennia marketynhovoykh komunikatsii v turystychni posluhy* [Features of introduction of marketing communications in tourist services]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo tekhnichnogo universytetu silskohospodarstva imeni Petra Vasylenka* [Bulletin of Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture], vol. 174, pp. 212–218.

14. Sadova, N. V. (2019). *Vplyv tsyfrovizatsii na rozvytok turystychnoi industrii* [The impact

of digitalization on the development of the tourism industry]. *Efektivna ekonomika* [Effective economics], no. 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.43.

15. Tielietov, O. S., Kosolap, N. Ie. (2012). *Osoblyvosti ta perspektyvy marketynhu turystychnykh posluh v Ukraini* [Features and prospects of marketing of tourist services in Ukraine]. *Marketing ta management innovatsii* [Marketing and management of innovation], vol. 1, pp. 21–34.

16. Oklander, M. A., Oklander, T.O., Yashkina, O. I. (2017). *Tsyfrovyyi marketynh — model marketynhu KhKhI storichchia* [Digital marketing is a 21st century marketing model]. Odessa, Astroprint Publ., 292p.

17. Hofacker, C.F. (2018). *Digital Marketing: communicating, selling and connecting*. Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc., 224 p.

**Objective.** *The objective of the present article is to study the possibilities of marketing tools in terms of digitalization of society and the market of tourist services in Ukraine; to identify opportunities for the implementation of digital marketing methods in the new economy.*

**Methods.** *The theoretical and methodological basis of the study is the provisions of modern economic theory, management theory and scientific works of domestic and foreign scientists in the field of marketing tools for tourism services. The methods of comparison, abstraction, analysis and generalization, as well as tabular and graphical modeling, the method of modeling complex systems were used in the research.*

**Results.** *The authors identify the features of the marketing tools use for the production, distribution and consumption of tourism products in terms of informatization of society and digitalization of tourism services. The possibilities of digital marketing as an innovative approach to the creation and promotion of creative services in the tourism market are analyzed.*

*The classification is made and the main advantages of digital marketing in the tourist sphere are defined, features of its technologies of work with the market, methods of application and effective tools are opened. The essence of digital marketing tools is determined, the use of digital information and communication technologies as a component of digital marketing tools of tourist services is substantiated.*

*The advantages and disadvantages of digital marketing tools and channels of their implementation in the market of tourist services are analyzed. Conclusions are made on the prospects of using digital marketing technologies as a component of tools in the market of tourist services.*

**Key words:** *market of tourist services, digitalization, marketing, tools of digital marketing, means of digital marketing, information and communication technologies.*

*Надійшла до редакції 21.05.2022*

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-59-65

JEL : M12, J24

УДК 005.95/.96(045)

**Іванова Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

**Лижник Ю. Б.,**  
старший викладач

e-mail: lyzhnyk\_ub@donnuet.edu.ua

## ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

UDC 005.95/.96(045)

**Ivanova N. S.,**  
Grand PhD in Economic  
sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade,  
Krivyi Rih, Ukraine,  
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

**Lyzhnyk Yu. B.,**  
Senior Lector

e-mail: lyzhnyk\_ub@donnuet.edu.ua

## THE PROJECT APPROACH OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

***Мета.** Метою даної статті є дослідження доцільності та практичних аспектів застосування проєктного підходу до управління персоналом організації.*

***Методи.** Для досягнення визначеної мети застосовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, аналогій, порівняльного співставлення, формально-змістовного моделювання.*

***Результати.** В результаті дослідження визначено, що проєктний підхід — це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із застосуванням яких здійснюється управління проєктами та проєктний менеджмент і досягаються найкращі результати планування та впровадження проєктів. Перехід від традиційного управління до проєктного вимагає певних умов: чітко визначені цілі та результати проєкту, визначені терміни і ресурси, високий професіоналізм керівника проєкту (проєктного менеджера) тощо. Перехід до проєктного управління в межах існуючих систем управління цілком можливий і сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів.*

*Проєктний підхід передбачає представлення визначених для досягнення стратегічних цілей організації завдань (SMART-цілей) як певних проєктів. В такому випадку ключова функція управління персоналом переноситься саме на проєктного менеджера. Доведено, що проєктний менеджер є центральною фігурою в проєктному управлінні, роль якого полягає у формуванні зв'язків та спрямуванні всіх учасників проєкту до ефективного завершення проєкту. Застосування проєктного підходу до управління персоналом і формування проєктних команд посилить узгодженість цілей працівників і підприємства. В результаті проведеного дослідження визначено, що менеджер в проєктному управлінні є певним ключем успіху організації, а тому питання компетентності проєктного менеджера є дискусійним. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що вагомість потреби в soft skills є більш помітною, ніж потреби у hard skills, саме через вагомість наявності міжособистісних компетентностей проєктного менеджера.*

***Ключові слова:** управління персоналом, проєктний менеджер, проєктне управління, управління проєктами, проєктний підхід, компетентність.*

**Постановка проблеми.** Розвиток конкурентного середовища, його мінливість вимагають від суб'єктів господарювання швидкого реагування та адаптації до нових вимог.

У цьому новому бізнес-контексті швидка та економічно ефективна система управління персоналом стає вирішальною організаційною здатністю для ефективності та виживан-

ня організації. Сучасне бізнес-середовище, яке швидко змінюється, все більше кидає виклик традиційним організаційним структурам. У контексті, коли мінливе середовище призводить до прискороного розвитку та адаптації, стає вкрай важливим покращити координацію та інтеграцію. Проектний підхід до організації діяльності підприємства визначає проблему адаптації системи управління персоналом: правила / принципи комплектування проектних груп; управління кар'єрним розвитком персоналу (особливо керівників проектів) тощо.

Сьогодні не лише будівельні, інжинірингові та інформаційно-технологічні компанії, які виконують зовнішні проекти для клієнтів, створюють і використовують роль керівника проекту, але також страхові компанії, банки, лікарні чи науково-дослідні інститути мають попит на компетентний персонал для управління проектами, який керує внутрішніми проектами.

Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в кризових економічних умовах за рахунок підвищення необхідності концентрування уваги на усіх рівнях управління та етапах діяльності підприємств. Адже перевагами застосування проектного підходу є підвищення ефективності використання ресурсів, більш високий рівень врахування ризиків, оптимізація джерел фінансування [1]. Для України впровадження проектного підходу в систему управління організацією в цілому і систему управління персоналом набуває актуальності вже зараз, оскільки процес відбудови України у післявоєнний час може більш ефективно здійснюватися саме через проектне управління.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Питання впровадження проектного підходу до управління підприємством та досягнення його стратегічних цілей в сучасних умовах досліджували у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Березін, Н. Бушуєва, С. Бушуєв, Е. Голубков, А. Гонорська, Н. Доценко, Ентоні Е. Боардмен, О. Кириченко, К. Макконнел, П. Мартин, В. Морозов, К. Тейт, Рассел Д. Арчибалд тощо.

Особливостям впровадження сучасних технологій у систему управління персоналом підприємств присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як: Т. Біло-

рус, О. Борисяк, В. Брич, М. Бублій, О. Гугул, А. Дегтяр, В. Жежуха, З. Йоніякова, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, Е. Лихолобов, Л. Мажник, М. Нагара, Г. Назарова, Л. Науменко, О. Нахтманова, Г. Писаревська, О. Продіус, О. Третяк, М. Ушева, М. Федірко, С. Цимбалюк, О. Ястремська тощо.

Не можна не погодитися із висновками О. Кириченко, що «...впровадження програмно-проектного підходу дає можливість привести управлінські процеси до міжнародних стандартів управління, оптимізувати та зменшити як інноваційні, так і операційні витрати, знайти нові можливості для подальшого розвитку та досягти зростання конкурентоспроможності та відповідності продукції підприємства сучасному технологічному рівню та ринковим потребам, забезпечити нові можливості для подальшого ефективного розвитку» [2].

У результаті своїх досліджень В. Брич, М. Федірко та О. Борисяк дійшли висновку, що лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є типовою для більшості підприємств, зумовлює низький рівень взаємодії структурних підрозділів і впровадження інноваційних технологій [3]. А тому доцільним розглядають застосування процесного підходу до управління на підприємствах загалом й управління персоналом зокрема, що передбачає горизонтальну і вертикальну ієрархічну інтеграцію і сприятиме утвердженню принципів делегування, формування мультівікових команд для вирішення цільових завдань та ін. Відповідно застосування проектного підходу до впровадження технологій управління персоналом і формування проектних команд посилить узгодженість цілей працівників і підприємства [3].

За твердженням Н. Доценко [4] команда проекту (персонал) виступає «критичним чинником успіху самого проекту», тобто є ключовим елементом для досягнення цілей проекту. Науковці А. Дегтяр та М. Бублій [5] розглядають управління персоналом проекту як діяльність, яка спрямовується на забезпечення самого проекту необхідними людськими ресурсами та їх ефективне використання. Отже, управління персоналом має на меті не тільки пошук кваліфікованих ресурсів, але й їхнє ефективне використання, з метою якомога повного потенціалу кожного працівника, що матиме позитивний вплив на реалізацію самого проекту [6].

**Метою статті** є дослідження доцільності та практичних аспектів застосування проектного підходу до управління персоналом організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проектний підхід — це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із застосуванням яких здійснюється управління проектами та проектний менеджмент і досягаються найкращі результати планування та впровадження проектів [2].

Проектний підхід управління передбачає, що частина діяльності організації здійснюється через тимчасові організаційні підрозділи, проекти. Проекти — це не що інше, як тимчасові процеси. Коли мета проекту (розробка нового продукту, відбудова / створення нового об'єкту, реалізація внутрішніх задач (проектів) тощо) досягнута, тимчасова проектна група розпускається, а учасники проекту переходять до нових проектів або повертаються до свого початкового функціонального відділу чи своїх попередніх обов'язків [7–9].

Ефективність проектної діяльності підприємства, рівень його розвитку багато в чому визначаються правильним розумінням керівництва ролі й значення персоналу. Управління персоналом проекту є одним із найважли-

віших чинників у житті підприємства, який здатний забезпечити і підвищувати ефективність його функціонування. Людський ресурс у менеджменті присутній на всіх етапах проекту, такі процеси як переговори, наради, прийняття рішень, вирішення гострих конфліктів є невід'ємними процедурами здійснення проекту [10].

Актуальним є твердження В. Брич, М. Фелірко та О. Борисяк, які вважають, що в умовах трансформації підприємств застосування процесного і проектного підходів до організаційної структури управління підприємств і до впровадження технологій управління персоналом є взаємодоповнювальними. З огляду на це у систему управління підприємствами [3] вбачають доцільним впровадження у практику управління проектами наступні моделі організаційної структури Scrum, Waterfall, Kanban, XP, Lean, Agile, HADI, Sprint та інш.).

Переваги проектного підходу до управління організацією та її персоналом представлено на рис. 1.

Застосування проектного підходу до управління персоналом організації, зокрема формування проектних команд, передбачає наявність у штаті проектного менеджера або коуча, який би координував роботу команд. Менеджер проекту є однією з головних осіб,

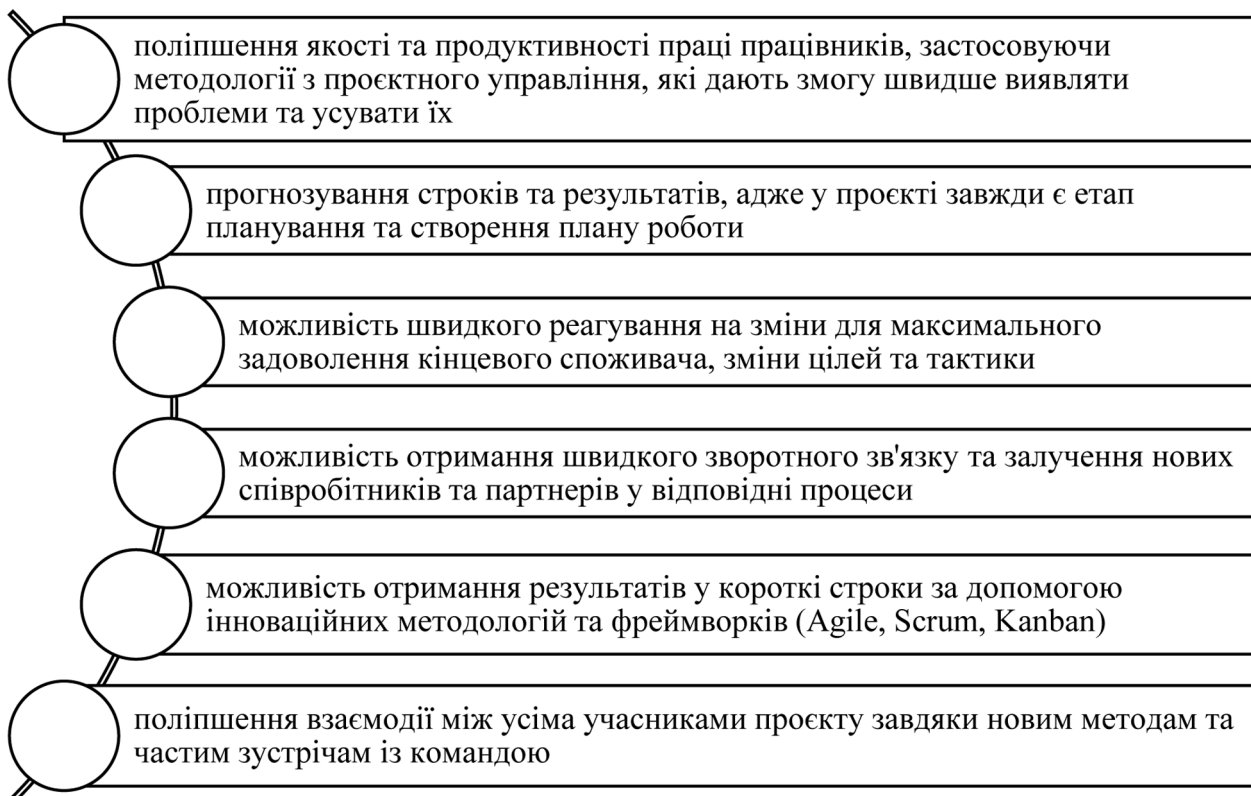


Рис. 1. Переваги проектного підходу до управління (побудовано за даними [11])

які найбільше впливають на просування проєкту до його успішного завершення [12].

Результати дослідження [13] результатів опитування практикуючих проєктних менеджерів визначили, що важливість навичок управління командою (soft skills) і навичок РМВоК (hard skills) зростає зі збільшенням розміру проєкту, і що зростання важливості

потреби в soft skills є більш помітним ніж зростання потреби у hard skills.

Е. Pessl у своєму дослідженні кластеризував компетентності проєктного менеджера на чотири основні категорії, рис. 2

У нових умовах проєктного управління персоналом від проєктних менеджерів очікується стратегічний погляд і стратегічне



Рис. 2. Компетентності проєктного менеджера (побудовано за даними [14])

мислення, а також можливість керувати проєктами та програмами відповідно до стратегічних цілей організації. Нові ролі вимагають від менеджера проєкту адаптації та еволюції, таким чином переходячи від операційного менеджера до менеджера, який піклується про стратегічні цілі та фінансові результати організації. [15].

**Висновки.** Отже, в результаті проведеного дослідження визначено, що проєктний підхід — це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із

застосуванням яких здійснюється управління проєктами та проєктний менеджмент і досягаються найкращі результати планування та впровадження проєктів. Перехід від традиційного управління до проєктного вимагає певних умов: чітко визначені цілі та результати проєкту, визначені терміни і ресурси, високий професіоналізм керівника проєкту (проєктного менеджера) тощо. Перехід до проєктного управління в межах існуючих систем управління цілком можливий і сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів.

Роль менеджера є ключовим фактором успіху чи провалу проекту чи організації. Основне завдання менеджера проекту полягає в тому, щоб разом із проектною командою керувати реалізацією проекту та забезпечити його виконання у визначений термін із запланованими ресурсами та витратами. Застосування проектного підходу до управління персоналом і формування проектних команд посилює узгодженість цілей працівників і підприємства.

Проектний підхід передбачає представлення визначених для досягнення стратегічних цілей організації завдань (SMART-цілей) як певних проектів. В такому випадку ключова функція управління персоналом переноситься саме на проектного менеджера. Доведено, що проектний менеджер є центральною фігурою в проектному управлінні, роль якого полягає у формуванні зв'язків та спрямуванні всіх учасників проекту до ефективного завершення проекту. Застосування проектного підходу до управління персоналом і формування проектних команд посилює узгодженість цілей працівників і підприємства. В результаті проведеного дослідження визначено, що менеджер в проектному управлінні є ключовою фігурою для досягнення успіху організації, а тому питання компетентності проектного менеджера є дискусійним. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що вагомість потреби в soft skills є більш помітною, ніж потреби у hard skills, саме через вагомість наявності міжособистісних компетентностей проектного менеджера.

#### Список літератури

1. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203–207.
2. Кириченко О. С. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 120–128.
3. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 99–110.
4. Доценко Н. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні ко-

манд мультитипових та програм: монографія / за ред. І. В. Чумаченко. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.

5. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Особливості управління персоналом при проектній організації діяльності. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 176–184.
6. Шинкарук Л., Кубіцький С., Оделіні М. Особливості управління персоналом в проектній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер: вісник Донецького державного університету управління : наук. журн.* 2020. 3 (88), С. 5–15.
7. DeFillippi RJ & Arthur MB. Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film-Making, *California Management Review*, 1998, no. 40(2). pp. 125–139.
8. DeFillippi RJ. Organizational Models for Collaboration in the New Economy. *Human Resource Planning*, 2002. no. 25(4). pp. 7–22.
9. Hobday M. The Project-Based organization: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, 2000. no. 29. pp. 689–710.
10. Продіус О. І., Звонарьова В. О. Концептуальні основи управління персоналом в проектах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82–87.
11. Христенко О. В., Устенко О. С. Інноваційні методології проектного управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-16>.
12. Cartwright, C.; Yinger, M. Project management competence development framework. In Proceedings of the PMI@Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary, 14–16 May 2007; Project Management Institute: Newtown Square, PA, USA.
13. Livesey P. V. Insights of project managers into the problems in project management. *Construction Economics and Building*, 2016. no. 16(1), pp. 90–103.
14. Pessl, E. Roadmap Industry 4.0 — Implementation Guideline for Enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*, 2017. no. 5(6):193. <https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14> (дата звернення: 12.06.2022).
15. Jovanović P. *Razvoj projektne menadžmenta — Savremene tendencije i*

*metodologije, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadzmenta — YUPMA 2017*, Beograd, Srbija, str. 3–14, 2–4. Jun 2017.

### References

1. Onyshkevych, O. V. (2016). *Aktualnist projektno pidkhotu v upravlinni pidpriemstvamy* [The urgency of the project approach in business management]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], no 6. pp. 203–207.
2. Kyrychenko, O. (2021). *Vprovadzhennia prohramno-proektno pidkhotu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnykh umovakh* [Implementation of a program-project approach to enterprise development management in modern conditions]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya : Ekonomika* [Scientific Notes of «KROK» University], no. 4. pp. 120–128.
3. Brych, V., Fedirko, M., Borysiak, O. (2018). *Pidkhoty do vprovadzhennia tekhnologii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh teploenerhetyk* [Approaches to the Introduction of Personnel management technologies in thermal Power Plants]. *Visnyk ternopilskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu* [Bulletin of Ternopil National Economic University], no. 4. pp. 99–110.
4. Dotsenko, N. V. (2015). *Metody upravlinnia liudskymy resursamy pry formuvanni komand multyproektiv ta prohram* [Methods of human resources management in the formation of multi-project and program teams], 201 p.
5. Diehtiar, A. O., Bublil, M. P. (2016). *Osoblyvosti upravlinnia personalom pry proektnii orhanizatsii diialnosti* [Peculiarities of personnel management in the project organization of activities]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu tsyvilnogo zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia* [Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State administration], no. 1. pp. 176–184.
6. Shynkaruk, L., Kubitskiy, S., Dielini, M. (2020). *Osoblyvosti upravlinnia personalom v proektnii diialnosti v suchasnykh umovakh* [Features of personnel management in project activity in modern conditions]. *Menedzher: visnyk Donetskoho derzhavnogo universytetu upravlinnia* [Manager : Bulletin of Donetsk State University Administration], no. 3 (88). pp. 5–15.
7. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film-Making, *California Management Review*, no. 40(2). pp. 125–139.
8. DeFillippi, R. J. (2002). Organizational Models for Collaboration in the New Economy. *Human Resource Planning*, no. 25(4). pp. 7–22.
9. Hobday, M. (2000). The Project-Based organization: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, no. 29. pp. 689–710.
10. Prodius, O., Zvonareva, V. (2019). *Kontseptualni osnovy upravlinnia personalom proektakh* [Conceptual basis of personnel management in projects]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnogo universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy], no. 25/2, pp. 82–87.
11. Khrystenko, O., Ustenko, O. (2021). *Innovatsiini metodologii proiektno upravlinnia suchasnym pidpriemstvom* [Innovative methodologies of project management of a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], no. 62, pp. 89–93.
12. Cartwright, C., Yinger, M. (2007). Project management competence development framework. In Proceedings of the PMI®Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary; Project Management Institute: Newtown Square, PA, USA.
13. Livesey, P. V. (2016). Insights of project managers into the problems in project management. *Construction Economics and Building*, no. 16(1), pp. 90–103.
14. Pessl, E. (2017). Roadmap Industry 4.0 — Implementation Guideline for Enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*, no. 5(6): 193. <https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14>. (Accessed 17 June 2022).
15. Jovanović, P. (2017). *Razvoj projektnog menadzmenta — Savremene tendencije i metodologije, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadzmenta — YUPMA 2017*, Beograd, Srbija, pp. 3–14.

**Objective.** *The objective of the present article is a theoretical study of the application of the project approach to personnel management of the organization.*

**Methods.** *To achieve the objective, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, logical generalization, analogies, comparative comparison, formal and substantive modeling were used.*

**Results.** *As a result of the study, it was determined that the project approach is an approach to management that operates with a significant amount of tools, technologies and knowledge, with the use of which*



*project management and project management are carried out and the best results of project planning and implementation are achieved. The transition from traditional management to project management requires certain conditions: clearly defined project goals and results, defined deadlines and resources, high professionalism of the project manager (project manager), etc. The transition to project management within existing management systems is possible, despite the characteristic temporality. The project approach involves the presentation of tasks defined to achieve the strategic goals of the organization (SMART goals) as certain projects. In this case, the key function of personnel management is transferred to the project manager. It has been proven that the project manager is a central figure in project management, whose role is to form connections and direct all project participants to the effective completion of the project. The application of a project approach to personnel management and the formation of project teams will strengthen the alignment of the goals of employees and the company. As a result of the conducted research, it was determined that the manager in project management is a certain key to the success of the organization, and therefore the question of the competence of the project manager causes many discussions. The results allow us to state that the importance of the need for soft skills is more noticeable than the need for hard skills, precisely because of the importance of the presence of interpersonal competencies of the project manager.*

**Key words:** *personnel management, project manager, project management, project management, project approach, competence.*

**Надійшла до редакції 23.06.2022**

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-66-76

JEL : O15, I 21

УДК УДК 005.8

**Шмиголь Н. М.,****д-р екон. наук,****професор****Єлісеєв Є. Ю.,****аспірант**

Національний університет «Запорізька політехніка»

м. Запоріжжя, Україна

e-mail: nadezdash@ua.fm

e-mail: yeliseiev98@gmail.com

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ШАХОВОГО СПОРТУ**

UDC 005.8

**Shmygol N. M.,****Grand PhD in Economic****Sciences, Professor****Yeliseiev Ye. Yu.,****PhD student**

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»,

Zaporizhzhia, Ukraine

e-mail: nadezdash@ua.fm

e-mail: yeliseiev98@gmail.com

**CHESS DEVELOPMENT MANAGEMENT**

**Мета.** Визначення шахів як особливого виду спорту, дослідження розвитку шахового спорту в Україні та світі, аналіз організації управління шаховим спортом в Україні оцінювання якості менеджменту Дніпропетровської обласної федерації шахів задля розвитку шахового спорту.

**Методи.** У ході проведеного дослідження використано сукупність наукових методів: методи наукового узагальнення, порівняння, метод експертних оцінок; графічні та табличні прийоми. використані інформаційно-аналітичні продукти.

**Результати.** Розглянуто теоретичні аспекти сутності поняття спортивного менеджменту, специфіку шахів як виду спорту, обґрунтовано, що шахи є специфічним видом, який здійснюється в формі інтелектуального єдиноборства та належить до п'ятої групи видів спорту: абстрактно-ігрових. Система тренувань шахістів має складатися з фізичної, технічної, тактичної, психологічної, інформаційної та інтелектуальної підготовки. Розвиток шахового спорту тісно пов'язаний із розвитком ІТ-технологій, що робить навчання шахам зручнішим, та більш ефективним. Персональний комп'ютер з встановленими шаховими інформаційно-пошуковими системами, програмами, електронними базами і ресурсами Інтернет має функції штучного помічника тренера. Після проведення дослідження сутності поняття спортивного менеджменту встановлено, що це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей, об'єднаних в економічній конкурентоспроможній системі для управління спортивною організацією. Спортивний менеджмент в умовах глобалізації направлений на командну спортивну роботу, потребує від спортсменів координаційних дій і кооперації та реалізується у залежності від диференціальних проблем спорту. Об'єктом спортивного менеджменту є сукупність організацій фізкультурно-спортивної спрямованості країни (спортивних шкіл, спортивних клубів, команд, стадіонів, спортивно-оздоровчих центрів, тощо) Продуктом діяльності спортивно-оздоровчих центрів є виробництво фізкультурно-спортивних послуг, тобто організовані форми спортивних занять, що потребує удосконалення управління спортом, включаючи програми спортивного тренування, спортивні акції тощо

**Ключові слова:** спортивний менеджмент, шаховий спорт, управління розвитком, експертне оцінювання, якість менеджменту.

**Постановка проблеми.** Основи системи фізичного виховання були закладені ще у Стародавній Греції. Система освіти передбачала всебічний розвиток особистості, що складалася з трьох компонентів — інтелектуальної, музичної та фізичної.

На сьогодні в Україні дедалі більше постає питання погіршення стану здоров'я людини, на який впливають негативні соціальні фактори — незбалансоване харчування, незадовільні побутові умови життя, алкоголізм, наркоманія та екологічні — незадовільна

© Н. М. Шмиголь, Є. Ю. Єлісеєв, 2022

якість питної води, повітря. Незадовільний стан здоров'я населення обумовлює значні втрати для вітчизняної економіки. Все це негативно впливає також і на демографічну ситуацію в країні та загрожує гуманітарній безпеці України.

Тому перед державою постають задачі щодо розробки стратегії з метою покращення фізичного, психічного, духовного здоров'я населення, що призведе до його соціального добробуту. Тому розвиток фізичної культури і спорту має велике значення. Актуальним залишається питання ефективного управління дитячим, масовим та спортом вищих досягнень. Питанням спортивного менеджменту займалися багато вітчизняних та закордонних вчених, зокрема В. Є. Білогур, Ч. А. Боваев, М. А. Вершинин, Л. П. Матвеев, Ф. П. Суслов тощо.

Спортивний менеджмент тісно пов'язаний з пізнанням закономірностей функціонування соціального розвитку фізкультурно-спортивних явищ в суспільстві і вироблення цілеспрямованого ефективного управління всіма спортивними процесами в умовах глобалізації.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

На сьогодні спорт розвиває таланти людини і сприяє підготовці особистості до різних видів корисної діяльності, завдяки чому є повноправною компонентою соціального життя суспільства.

У загальній теорії спорту та у системі підготовки спортсменів багато різноманітних визначень поняття «спорт». Але й досі в теорії і практиці наукових досліджень не вдалося ввести єдине науково обґрунтоване поняття спорту.

На думку одних вчених, спорт є видом виховної діяльності, що спрямована на максимальне вдосконалення здібностей людини, які реалізуються в обраному виді змагальної діяльності [1]. Інші фахівці зі спортивного менеджменту підкреслюють, що спорт є многогранним суспільним явищем, важливим засобом етичного і естетичного виховання, задоволення духовних запитів суспільства [2].

У світі активно розвивається близько 200 окремих видів спорту, кожен з яких характеризується своїм предметом змагань, складом дій, способами ведення боротьби і правилами змагань; з них близько 150 видів спорту розвивається на загальноукраїнському рівні [3]. До-

слідник сфери фізичного виховання та спорту Л. П. Матвеев структурував всі види спорту за шістьма типологічними групами, в одну з яких потрапили абстрактно-ігрові види спорту, результат яких визначається не руховою активністю спортсмена, а абстрактно-логічним вирашем у суперника. До цієї групи належать і шахи [4].

Шахи це стратегічна гра на спеціальній дошці, що має назву шахівниці й поділена на 64 світлі та темні клітини (поля), між 16 світлими (білими) і 16 темними (чорними) фігурами за встановленими для них правилами пересування [5]. У цю гру грають приблизно 600 мільйонів людей по всьому світу.

**Мета статті** — визначення шахів як особливого виду спорту, дослідження розвитку шахового спорту в Україні та світі, аналіз організації управління шаховим спортом в Україні оцінювання якості менеджменту Дніпропетровської обласної федерації шахів задля розвитку шахового спорту.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Шахи як вид спорту офіційно визнаний більш ніж у 100 країнах, причому в Великобританії це сталося лише у 2006 році, а Міжнародний олімпійський комітет визнав шахи спортом лише у 1999 році, але так і не включив в олімпійську програму. З початку двадцятого століття йдуть невгамовні дискусії як серед самих шахістів так і серед вчених на тему, вважаються чи ні шахи видом спорту.

Із наведених вище визначень поняття спорт, процитуємо найбільш притаманні, на нашу думку, шаховому спорту поняття: спорт — це організована за певними правилами діяльність людей, що складається в зіставленні їх фізичних та / або інтелектуальних здібностей, а також підготовка до цієї діяльності та міжособистісні відносини, що виникають в її процесі. Як показав ретроспективний аналіз праць з досліджень з шахового спорту, єдиного науково-обґрунтованого поняття «шаховий спорт» досі не сформульовано. Представлені в наукових роботах дослідження показують, що шахи є багатогранним суспільним явищем з високим евристичним потенціалом, що виявляється в різних сферах діяльності. Можна виокремити 10 основних ознак, які дозволяють стверджувати, що шахи — це спорт:

1. Конкурентний. Мета гри в шахи — перемогти. Шахи включають в себе невпинну боротьбу проти опонента. Ймовірно, немає

такої спортивної діяльності, в якій двоє людей були б залучені в конкурентну боротьбу такої інтенсивності протягом тривалого періоду часу. (навіть секундна втрата концентрації і раптово хороша позиція перетворюються в програшну [6].

2. Багата історія. Чемпіонат світу проводиться з 1886 року. Шахові змагання існують на всіх рівнях: в школах, університетах, округах, містах, в Європі, в світі тощо.

3. Фізична підготовка. Оптимальний психічний стан вимагає хорошої фізичної підготовки. Гравці повинні бути повністю зосередженими в період до семи годин. У міру наростання стресу й напруги підвищується кров'яний тиск, пульс і частота дихання. Тому у команді претендентів на чемпіонство світу завжди є дієтологи і тренери з фітнесу.

4. Кодекс поведінки. Гравці караються за неспортивну поведінку, наприклад, за відмову потиснути руку своєму противнику. Потенційний обман сприймається всерйоз. Мобільні телефони заборонені. Гравці не можуть залишати ігрову зону. Існує, як і в інших видах спорту, антидопінгова політика.

5. Олімпійське визнання. Шахи були визнані спортом Міжнародним олімпійським комітетом з 2000 року. Це була подія на Азіатських іграх в 2006 році в Досі і ще раз в Гуанчжоу в 2010 році. Шаховий спорт розглядається для включення в Панамериканські ігри. Токіо готує заявки на літні Олімпійські ігри 2020 року і запросив шахи і бридж подати заявку на включення. Росія намагається вивести шахи на зимову олімпіаду.

6. Європейське визнання. Шахи визнані спортом у 24 з 28 країн-членів Європейського Союзу. Виняток становлять Великобританія, Ірландія, Бельгія і Швеція. У Швеції, ймовірно, шахи будуть офіційно включені до спорту з 2020 року. Підтримку надала шведська організація спортивних тренерів, яка захоплюється ментальною дисципліною шахів.

7. Глобальна гра. В шахи грають по всьому світу, незалежно від віку, раси, статі, доходу або мови. Люди з обмеженими фізичними можливостями теж грають у шахи.

8. Ментальна складова. Всі види спорту мають розумову складову. В кінцевому підсумку змагальні види спорту можуть бути визначені як стратегічні ігри, що відрізняються тільки своїм фізичним проявом. Коментатори схильні до порівнянь: керлінг = шахи на

льоду; шари = шахи на траві; снукер = шахи з м'ячами і тощо.

9. Національна нагорода. Чемпіони світу з шахів перемогли в своїх національних номінаціях «Спортсмен року», серед яких Магнус Карлсен (Норвегія), Віші Ананд (Індія) і Веселін Топалов (Болгарія).

10. Система рейтингу гравців. Система рейтингу гравців. Була розроблена для шахів в 1960 році і прийнята у багатьох інших видах спорту, включаючи американський футбол, бейсбол, баскетбол, хокей, корфбол, регбі та гольф.

Шахи, як вид спорту, це, в першу чергу, активна розумова діяльність, що протікає в умовах єдиноборства двох інтелектів. Рухова діяльність не грає вирішальної ролі в цьому виді спорту.

Ця особливість шахів впливає і на систему підготовки, в якій, на відміну від інших видів спорту, центральне місце займає професійна шахова підготовка, а фізична підготовка вирішує лише завдання загального характеру, наприклад, на розвиток загальної витривалості.

На нашу думку, основним сенсом шахів як виду спорту є активна розумова діяльність в формі інтелектуального єдиноборства, здатність оперувати уявними просторовими образами і схемами, гармонійно використовуючи компоненти науки, мистецтва і абстрактно-логічної гри. Систему спортивної підготовки у шахах подано у табл. 1.

В даний час інформаційна підготовка в шахах на будь-якому етапі спортивної підготовки є основним детермінуючим фактором, і саме цим обумовлено відмінність шахів як виду спорту. Різко зросло значення інформаційної підготовки, що використовується в навчанні шахістів навіть на початкових етапах тренувань, а на етапах спортивного вдосконалення і вищої спортивної майстерності вона стає ключовою. Тренери з шахів, які проводять шахові навчання, повинні мати високий ступінь сформованості навчальних, підготовчих інформаційних та комунікативних компетенцій. Додатковим фактором розвитку шахового спорту є ефективно розвивається в даний час дистанційна форма тренувань шахістів, відбуваються за допомогою комунікативних систем та онлайн ресурсів.

Персональний комп'ютер з встановленими шаховими інформаційно-пошукови-

Система спортивної підготовки в шахах (розроблено автором)

Система змагань	Система тренувань	Система чинників, що підвищують ефективність тренувальної та змагальної діяльності
Уніфікація складу дій, способів виконання та оцінки вправ	Фізична підготовка	Підготовка кадрів та відбір спортсменів
	Спортивно-технічна підготовка	Науково-методологічне забезпечення
Регламент поведінки спортсменів, суддів. Правила проведення змагань	Спортивно-тактична підготовка	Медико-біологічне забезпечення
	Психологічна підготовка	Матеріально-технічне забезпечення
	Інформаційна підготовка	Фінансування
Календар змагань	Інтелектуальний розвиток	Організаційно-управлінські фактори
		Фактори зовнішнього середовища

ми системами, комп'ютерними програмами, електронними базами і ресурсами Інтернет має функції штучного помічника тренера. Оптимальне використання цих функцій дозволяє підвищити ефективність тренування до 80%. Система тренувань має складатися з фізичної, технічної, тактичної, психологічної, інформаційної та інтелектуальної підготовки.

У шахах, також як і в інших видах спорту, існує проблема використання допінгу під час змагань. В якості допінгу можуть слугувати фармакологічні препарати, методи і процедури, які використовуються з метою стимуляції фізичної і психічної працездатності. У шаховому спорті у зв'язку з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій допінг представлений у вигляді достовірних встановлених випадків шахрайства за допомогою використання під час змагань комп'ютерних підказок — «чітерства». Цей термін означає застосування спеціальних технічних засобів для підвищення ефективності ігрових дій в режимі реального часу. У 2014 році Міжнародна Шахова Федерація затвердила античітерські правила, зробивши систему стандартної, підвищеної і максимального захисту гравців під час шахових турнірів. Однак на чемпіонаті Європи серед жінок 2015 році відбувся скандал з румунською шахісткою Міхаелою Санду, яку 15 учасниць турніру звинуватили в «чітерстві». Шахістка стартувала п'ятьма рядовими перемогами. Потім оргкомітет турніру зробив затримку онлайн трансляції її наступних п'яти партій, і всі вони закінчилися поразкою спортсменки.

На сьогодні в Україні актуальними є проблеми управління та організації діяльності у

сфері фізичної культури, зокрема спортивних федерацій, що свідчить про зростання інтересу до фізичної культури і спорту. У спортивному менеджменті поняття «організація» є ключовим. Організація означає соціальну систему, свідомо координувальну діяльність двох і більше людей задля досягнення поставленої мети. Менеджмент, як правило, пов'язаний зі складними організаціями, що мають певний набір взаємопов'язаних завдань і багатофункціональну діяльність. Будь-яка фізкультурно-спортивна організація має певну структуру, обумовлену специфікою того чи іншого виду спорту, а також специфікою конкретної управлінської діяльності [7].

Спортивні менеджери бувають різного рівня і вирішують різні завдання. Так, менеджерів спорту, як правило, прийнято поділяти на три групи [8]:

— стратегічний рівень (top manager) — керівники олімпійських комітетів, директора спортивних споруд, президенти спортивних федерацій, клубів, асоціації та т. п.;

— тактичний рівень (middle manager) — керівники та начальники підрозділів, управлінь, департаментів, відділів тощо;

— виконавський рівень (entry manager) — адміністратори, тренери-викладачі, начальники команд, фахівці з фізичної культури і спорту, інструктори зі спорту, медичний персонал, психологи тощо.

За видами професійної діяльності спортивних менеджерів поділяють на генеральних менеджерів, менеджерів-маркетологів, менеджерів по персоналу, менеджерів з розвитку реклами, менеджерів-представників спорту тощо.

Основними функціями спортивних менеджерів є: підготовка і проведення різних заходів фізкультурно-спортивної діяльності: першостей і чемпіонатів міста, області, світу, Європи; управління власними бізнес-проектами в сфері фізичної культури і спорту: професійними турнірами, спортивними святами, фестивалями тощо.; представлення інтересів спортсмена в процесі підготовки і підписання професійних і рекламних контрактів.

Структура управління шаховим спортом представлена на рис. 1.

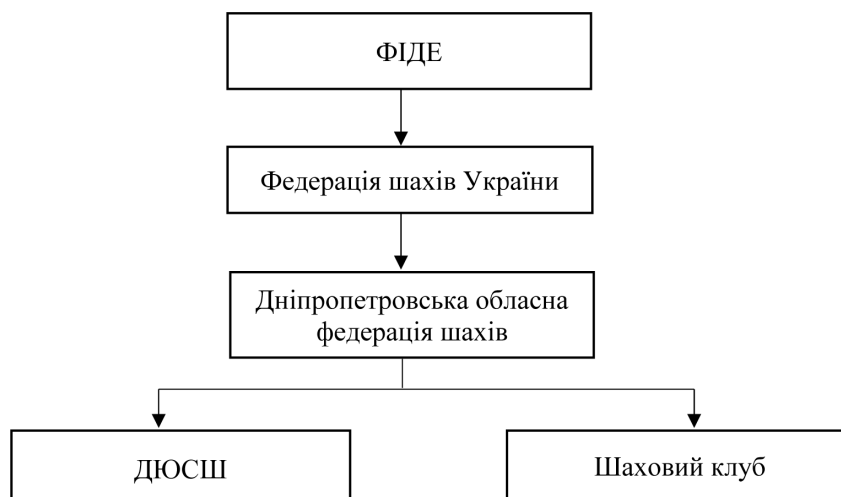


Рис. 1. Структура управління шаховим спортом (розроблено автором)

— формує і фінансує склади збірних команд спортсменів і тренерів, а також інших фахівців, що залучаються для підготовки і участі збірних команд в змаганнях, організовує їх підготовку і участь у всеукраїнських і міжнародних змаганнях;

— проводить в установленому порядку офіційні обласні всеукраїнські і міжнародні спортивні заходи, а також заходи з підготовки спортивних збірних команд Дніпропетровської області;

— вносить пропозиції в державні та громадські організації з різних питань суспільного життя, в тому числі з питань розвитку шахового спорту;

— здійснює в межах своєї компетенції спортивні міжнародні зв'язки і представляє інтереси української спортивної громадськості з шахів;

— організовує виготовлення спортивного та нагородної атрибутики та іншої продукції з символікою шахової федерації;

— висуває своїх представників до керівних та інших органів спортивних організацій і установ, в тому числі і міжнародні;

Спортивна федерація це громадська організація, яка створена на основі членства, цілями якої є розвиток одного або кількох видів спорту на території України, їх пропаганда, організація, проведення спортивних заходів і підготовка спортсменів — членів спортивних збірних команд України.

Спортивна федерація здійснює такі види діяльності [9]:

— бере участь в розробці і реалізації цільових, комплексних і навчальних програм розвитку шахів в Дніпропетровській області;

— організовує та проводить заходи щодо підвищення кваліфікації фахівців з шахового виду спорту;

— здійснює PR-діяльність через засоби масової інформації для популяризації шахів і виконання спонсорських контрактів;

— організовує видання методичних, спортивно-інформаційних та інших друкованих матеріалів з питань шахів;

— здійснює відповідно до статутних цілей видавничу, рекламну, інформаційну діяльність;

— забезпечує дотримання членами федерації, спортсменами, тренерами, судьями та іншими фахівцями спортивної етики та вживає заходів щодо запобігання застосування спортсменами, тренерами та іншими фахівцями заборонених засобів і препаратів в спорті.

Федерація має право проводити чемпіонати, першості, розіграші кубків та інші офіційні спортивні змагання на території області, заходи з підготовки до участі в міжнародних спортивних змаганнях, передбачені єдиним календарним планом спортивних заходів піс-

ля акредитації державним органом виконавчої влади в галузі фізичної культури і спорту. Основні і додаткові фінансові кошти федерації формуються з наступних джерел: надходжень від вступних та членських внесків, добровільних внесків і пожертвувань, надходжень від проведених лекцій, виставок, лотерей, аукціонів, курсів підвищення кваліфікації і професійної перепідготовки, дохід від проведених спортивних заходів, в тому числі від продажу прав телетрансляцій, рекламних місць, здачі в оренду торгових точок під час проведення заходів, доходів від підприємницької діяльності, в тому числі продажу спортивної атрибутики, екіпіровки, інвентарю, платних секцій і надання послуг.

Всі фізкультурно-спортивні організації є керованими об'єктами, мають зовнішню і внутрішню структуру, цілі і завдання, теоретичну і нормативно-правову базу.

Наприклад, діяльність спортивних федерацій націлена на управління трьох основних функцій: оздоровчої, освітньої та виховної. Освітня функція передбачає впровадження технології і методології менеджменту. Спортивні федерації беруть участь в організації роботи з розвитку фізичної культури і спорту серед різних груп населення, створюють умови для охорони і зміцнення здоров'я спортсменів, забезпечують спортсменам і тренерам необхідні умови для тренувань, а також іншим чином сприяють цим особам в досягненні високих спортивних результатів.

Спортивні федерації розрізняють за масштабом їх діяльності: місцеві спортивні федерації, що діють в рамках району, місту, регіональні спортивні федерації, які мають розвивати окремий вид спорту на території суб'єкта України (області), спортивні федерації, відповідальні за розвиток виду спорту на території України.

Спортивні клуби є юридичними особами, які здійснюють тренувальну, змагальну і виховну діяльність. Їм можуть допомагати державні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з метою будівництва, реконструкції, ремонту спортивних споруд та інших об'єктів спорту; передачі в безоплатне користування або довгострокову оренду на пільгових умовах приміщень, будівель, споруд, які є власністю держави; забезпечення спортивним інвентарем та обладнанням; надання іншої підтримки в по-

рядку і у випадках, які встановлені нормативно-правовими актами державних органів виконавчої влади, нормативно-правовими актами органів державної влади суб'єктів України або муніципальними правовими актами.

На території України шахи стали активно розвиватися на початку ХХ століття. З 1924 року українські шахові організації почали підпорядковуватися Всесоюзному комітету в справах фізкультури і спорту. У 1947 році шахові співтовариства України у складі федерації шахів СРСР увійшли до складу міжнародної федерації шахів (ФІДЕ). Після цього рівень організації шахів в СРСР значно зріс, що призвело до значної популяризації шахів: близько 800 тис. осіб грало в шахи. У 1992 році в Україні, як самостійній державі була заснована Федерація шахів України (ФШУ), якій підпорядковуються всі обласні федерації шахів, яким у свою чергу підпорядковуються всі шахові ДЮСШ області.

Лідерами українських шахів традиційно є Львівська, Харківська та Дніпропетровська області. Зокрема Василь Іванчук, що є багаторазовим чемпіоном світу зі швидких шахів та блискавичної гри та Марія Музичук — чемпіонка світу серед жінок (2015 р.) — представники львівської шахової школи, а Ганна Ушеніна з Харкова стала чемпіонкою світу серед жінок у 2012 р. Проте, на жаль, не всі області України мають високий рівень розвитку шахів. Так, Рівненська, Волинська, Житомирська та Кіровоградська практично не мають шахової інфраструктури, тим паче видатних шахістів. Щодо нашої Дніпропетровської області, то в місті Дніпро функціонують три шахові ДЮСШ та міський шаховий клуб, а також багато філіалів ДЮСШ у середніх школах міста. Для оцінки системи менеджменту Дніпропетровської обласної федерації шахів були опитані провідні тренери та функціонери шахових ДЮСШ м. Дніпра в кількості 10 осіб. Вони визначили 6 груп факторів, що на їх думку впливають на якість системи менеджменту: фінансування, професіоналізм тренерів, організація спортивного менеджменту, мотивація спортсменів, пошук спонсорів для розвитку шахів в Україні та популяризацію шахів (рис. 2).

Діаграма Ісікави є одним з основних інструментів, які використовуються для оцінки, контролю та удосконалення якості виробни-

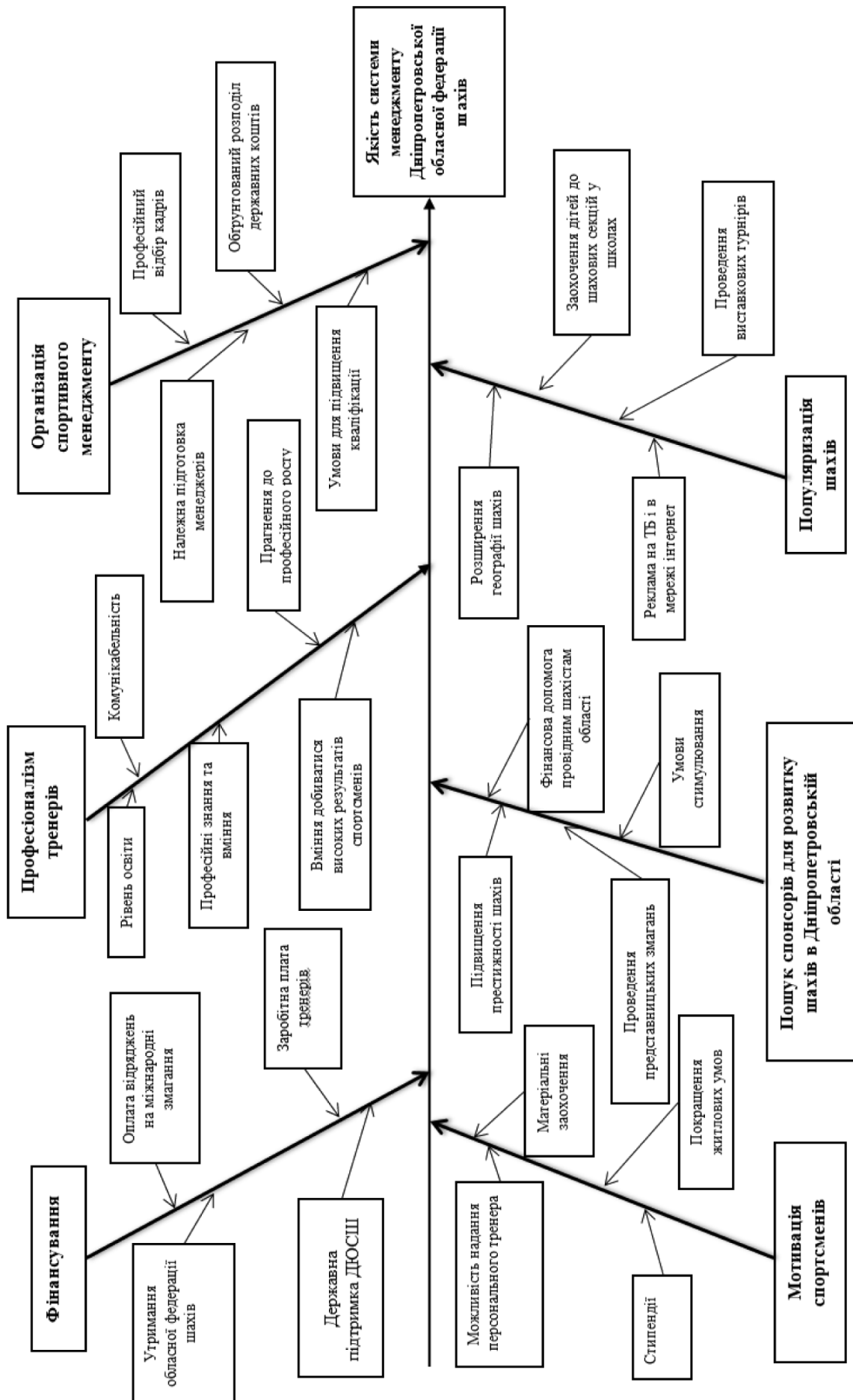


Рис. 2. Діаграма Ісікави для оцінювання якості менеджменту Дніпропетровської обласної федерації шахів (розроблено автором)



чих та управлінських процесів. Діаграма являє собою графік, на основі якого стає можливим дослідити та визначити основні причинно-наслідкові зв'язки факторів і наслідків проблемної ситуації, а також попередити виникнення небажаних причин. Діаграма Ісікави вважається засобом візуалізації і організації знань, що спрощують розуміння і діагностику проблем і процесів [10].

При визначенні ефективності управління шаховим спортом в Дніпропетровській області експерти дійшли висновку, що найбільш проблемними групами факторів є фінансування, що складається із оплати відряджень на міжнародні змагання, заробітної плати тренерів та утримання федерації шахів, а також організація спортивного менеджменту, де відсутня належна підготовка менеджерів та умови для підвищення кваліфікації. Вирішити проблему фінансування пропонується частково за рахунок пошуку спонсорів для розвитку шахів в області.

Спонсорські кошти можуть сприяти підвищенню престижності шахів в області, фінансовій допомозі провідним шахістам області, проведенню представницьких змагань, та покращенню умов стимулювання. Також, за думкою експертів необхідно більше уваги приділити популяризації шахів у Дніпропетровській області. Зробити це можливо за рахунок розширення географії шахів, заохочення дітей до шахових секцій у школах, реклами на ТБ і в мережі інтернет, а також проведення виставкових турнірів. Не менш важливою є і мотивація спортсменів, які необхідно здійснювати шляхом надання персонального тренера найбільш обдарованим дітям, матеріальними заохоченнями, покращенням житлових умов спортсменів та виплатою стипендій.

На високому рівні, на думку експертів, знаходиться професіоналізм тренерів, який забезпечується їх рівнем освіти, комунікабельністю, професійними знаннями та вміннями, прагненням до професійного росту та вмінням добиватися високих результатів спортсменів.

Останні роки трохи збільшилось фінансування масового спорту в галузі шахів, проте лівова частина фінансового забезпечення маленьких шахістів припадає на батьків. Не краща ситуація склалася і зі спортом вищих досягнень: навіть провідним шахістам

Дніпропетровської області не забезпечують необхідні умови для професійного розвитку та представлення нашої області на всеукраїнському та міжнародному рівнях. Це призводить до того, що чимало талановитих шахістів області змушені закінчувати свою шахову кар'єру або змінювати федерацію та переїжджати закордон.

Для дослідження сильних та слабких сторін Дніпропетровської обласної федерації шахів, її можливостей та загроз було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведені у рис. 3.

Сильними сторонами організації є: державна підтримка, гнучка організаційна структура, наявність технологій, що дозволяють знизити собівартість послуг, лідерство області за кадровим та фінансовим забезпеченням, велика кількість висококваліфікованих шахістів та любителів шахів на території області та добре налагоджена взаємодія всередині організації. До слабких сторін можна віднести те, що менеджери організації не в змозі переконати державні органи влади у необхідності виділення більшої кількості державних коштів на розвиток шахового спорту. Аналіз координаційної роботи в організації показав, що відсутній належний рівень координації федерацією роботи потенційних учасників шахового спорту, молоді середніх загальноосвітніх шкіл. В організації ведеться погана організаційна робота, відсутня чітка програма розвитку шахового спорту в області. Використання ІТ-технологій федерацією не відповідає сучасним вимогам. Дніпропетровська обласна федерація шахів не займається проектами шахових онлайн шкіл, розвитком власного бренду, та не проводить на території області достатню кількість всеукраїнських та міжнародних змагань.

Дніпропетровська обласна федерація шахів має значні можливості по впровадженню нових підходів управління задля покращення якості системи менеджменту. У зв'язку з економічною та політичною нестабільністю в країні є досить значний ризик зменшення кількості ДЮСШ та шахових клубів, що може суттєво вплинути на доступність занять шаховим спортом в Дніпропетровській області.

Таким чином, якість системи менеджменту Дніпропетровської обласної федерації шахів знаходиться на досить посередньому рівні, проте існують чіткі шляхи до покращення ситуації.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Державна підтримка 2. Гнучка організаційна структура 3. Наявність технологій, що дозволяють знизити собівартість послуг 4. Лідерство області за кадровим та фінансовим забезпеченням 5. Велика кількість висококваліфікованих шахістів та любителів шахів на території області 6. Добре налагоджена взаємодія всередині організації	1. Недостатність фінансування 2. Низька якість системи менеджменту 3. Відсутність проведення достатньої кількості всеукраїнських шахових змагань 4. Відсутність проведення на території області міжнародних шахових змагань 5. Відсутність власного бренду 6. Невідповідність використання ІТ-технологій сучасним вимогам
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Впровадження нових підходів управління 2. Впровадження програми «шахи у школі» 3. Заснування шахових онлайн шкіл 4. Використання ІТ технологій для підвищення якості роботи організації та популяризації федерації в області	1. Погіршення політичного та економічного стану країни 2. Зменшення кількості ДЮСШ та шахових клубів внаслідок їх закриття або об'єднання 3. Посилення правового регулювання 4. Значне зростання витрат і вартості при наданні послуг

Рис. 3. SWOT-аналіз Дніпропетровської обласної федерації шахів (розроблено автором)

**Висновки.** Було проведено дослідження діяльності Дніпропетровської обласної федерації шахів за допомогою експертного та SWOT-аналізів. Побудовано діаграму Ісікава та визначено 6 груп факторів, що на думку експертів впливають на якість системи менеджменту: фінансування, професіоналізм тренерів, організація спортивного менеджменту, мотивація спортсменів, пошук спонсорів для розвитку шахів в Україні та популяризацію шахів. За результатами проведення SWOT-аналізу було встановлено сильні та слабкі сторони федерації, її можливості та загрози. Встановлено факт недосконалості функцій управління у Дніпропетровській обласній федерації шахів. Аналіз координаційної роботи в організації показав, що відсутній належний рівень координації федерацією роботи потенційних учасників шахового спорту, молоді середніх загальноосвітніх шкіл. В організації ведеться погана організаційна робота, відсутня чітка програма розвитку шахового спорту в області. Використання ІТ-технологій федерацією не відповідає сучасним вимогам. Дніпропетровська обласна федерація шахів не займається проектами шахових онлайн шкіл, розвитком власного бренду, та не проводить

на території області достатню кількість всеукраїнських та міжнародних змагань.

#### Список літератури

1. Починкин А. В. Професійний комерційний спорт: історія і сучасність . Харків: ЦНЛ, 2005. 548 с.
2. Білогур В. Є. Філософія спорту: теоретико-методологічний контекст. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 264 с.
3. Державна служба статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2022).
4. Матвеев Л. П. Основы общей теории спорта и системы подготовки спортсменов. Київ : Олимпийская литература, 1999. 317 с.
5. Кубийович В. Енциклопедія українознавства: Словникова частина. Київ : Глобус, 2003. URL: <http://litopys.org.ua/encycl/euii.htm> (дата звернення: 11.05.2022).
6. Foley J. Ten Reasons why Chess is a Sport 2015. URL: <https://londonchessconference.com/a-question-of-sport> (дата звернення: 11.05.2022).
7. Мудрик В. И. Анализ проблемной ситуации развития культуры управления физкультурно-спортивной деятельности. Слобо-

жанський науково-спортивний вісник. Харків: ХДАФК, 2003. С. 149–151.

8. Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади Державне управління та місцеве самоврядування 2015. С. 175–185.

9. Куделко В. Э. Функционально-структурный анализ управления физической культурой и спортом в системе регионального звена. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2004. № 3. С. 79–85.

10. Діаграма Ісікави. URL: <https://clc.to/rdX3Vw> (дата звернення: 11.05.2022).

### References

1. Pochinkin, A.V. (2005). *Profesiyni komertsiyni sport: istoriia i suchasnist* [Professional commercial sport: history and modernity]. Kharkiv, CNL Publ. 548 p.

2. Belogur, V. E. (2014). *Filosofiiia sportu: teoretyko-metodolohichni kontekst* [Philosophy of sport: theoretical and methodological context]. Dnepropetrovsk, Accent Publ. 264 p.

3. *Derzhavna sluzhba statystyky v Ukraini* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 11 May 2022).

4. Matveev, L. P. (1999). *Osnovy obshchei teoryy sporta i systemy podgotovky sportsmenov* [Fundamentals of general sports theory and training systems for athletes]. Kyiv, Olimpiyskaya literatura Publ. 317 p.

5. Kubyovych, V. (2003). *Entsyklopediia ukraïnoznavstva: slovnykova chastyna* [Encyclopedia of Ukrainian Studies: Dictionary part]. Kyiv,

Hlobus Publ. Available at: <http://litopys.org.ua/encycl/euii.htm>. (Accessed 11 May 2022).

6. Foley, J. (2015). Ten Reasons why Chess is a Sport. Available at: <https://londonchessconference.com/a-question-of-sport>. (Accessed 11 May 2022).

7. Mudrik, V. I. (2003). *Analyz problemnoi sytuatsyy razvytyia kultury upravleniya fizychno-sportyvnoi deiatelnosti* [Analysis of the problem situation of development of culture of management of physical culture and sports activity]. *Slobozhanskyi naukovo-sportyvnyi visnyk* [Slobozhansky scientific and sports bulletin]. Kharkiv, KhDAFK Publ., pp. 149–151.

8. Gatsulya, O. (2015). *Rozvytok haluzevoho upravlinnia u sferi fizychnoi kultury ta sportu: kontseptualni zasady. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia* [Development of sectoral management in the field of physical culture and sports: conceptual principles Public administration and local government], pp. 175–185. Available at: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_01\(24\)/20.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01(24)/20.pdf). (Accessed 11 May 2022).

9. Kudelko, V. E. (2004). *Funkttsionalno-strukturnyi analiz upravleniya fizicheskoi kulturoi i sportom v systeme rehionalnoho zvena* [Functional and structural analysis of physical culture and sports management in the system of the regional link]. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu* [Pedagogy, psychology and medical and biological problems of physical education and sports], no. 3. Kharkiv, KhDADM (KhKhPI) Publ., pp. 79–85.

10. Діаграма Ісікави [Ishikawa Diagram]. Available at: <https://clc.to/rdX3Vw>. (Accessed 11 May 2022).

**Objective.** *The objective of the present article is to study the definition of chess as a special kind of sport, research on the development of chess sport in Ukraine and the world, analysis of the management organization of chess sport in Ukraine, evaluation of the management quality of the Dnipropetrovsk Regional Chess Federation for the development of chess sport.*

**Methods.** *In the course of the research a set of scientific methods was used: methods of scientific generalization, comparison, method of expert evaluations; graphic and tabular techniques. used information and analytical products.*

**Results.** *Theoretical aspects of the essence of the concept of sports management, the specifics of chess as a sport, it is argued that chess is a specific type, which is carried out in the form of intellectual martial arts and belongs to the fifth group of sports: abstract games. The system of chess training should consist of physical, technical, tactical, psychological, informational, and intellectual training. The development of chess is closely linked to the development of IT technologies, which makes learning chess more convenient and more effective. A personal computer with installed chess information retrieval systems, programs, electronic databases and Internet resources has the functions of an artificial assistant coach. After studying the essence of the concept of sports management, it was found that it is both a field of human knowledge, and the field of management decision-making, and the category of people united in an economically competitive system for*

*managing a sports organization. Sports management in the context of globalization is aimed at team sports work, requires athletes to coordinate actions and cooperation and is implemented depending on the differential problems of sport.*

**Key words:** *sports management, chess sports, development management, expert evaluation, quality of management.*

*Надійшла до редакції 19.05.2022*

## ФІНАНСИ, БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, КОНТРОЛЬ І АУДИТ

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-77-86

JEL : E42, G23

УДК 336.74

**Кожухова Т. В.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Бочарова Ю. Г.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

**Іщенко О. В.,**  
провідний економіст

Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна,  
e-mail: ischenko80@gmail.com

### СТЕЙБЛКОЙНИ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

UDC 336.74

**Kozhukhova T. V.,**  
Grand PhD of Economic  
Sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National Univer-  
sity of Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua

**Bocharova Yu. H.,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor

e-mail: bocharova @donnuet.edu.ua

**Ishchenko O. V.,**  
Senior Economist

Institute of Industrial Economics,  
National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine,  
e-mail: ischenko80@gmail.com

### STABLECOINS: BENEFITS AND RISKS FOR FINANCIAL STABILITY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Мета.** Мета статті полягає у визначенні переваг і ризиків стейблкойнів для фінансової стабільності сталого розвитку.

**Методи.** У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи та прийоми пізнання: методи наукової абстракції, аналізу та синтезу (для дослідження сутності децентралізованих фінансів, стейблкойнів), системного узагальнення (для систематизації категоріального апарату дослідження децентралізованих фінансів, визначення сутності стейблкойнів та їхніх видів, позитивних сторін стейблкойнів, виокремлення ризиків використання стейблкойнів, заходів щодо зменшення ризиків, пов'язаних з їхнім використанням).

**Результати.** За результатами проведеного дослідження визначено сутність та види стейблкойнів, переваги та недоліки стейблкойнів за категоріями; переваги стейблкойнів (надійна, прозора, безпечна децентралізована структура, низька волатильність, технічна та фізична захищеність від маніпуляцій, автоматичне виконання контрактів, відсутність необхідності елементу довіри, зниження вартості транзакцій при збільшенні їх швидкості, захист капіталів від нестабільності ринку, використання трейдерами та інвесторами для хеджування ризиків, захист від високих темпів інфляції, автоматизованість та нерегульованість, економічна ефективність);

© Т. В. Кожухова, Ю. Г. Бочарова, О. В. Іщенко, 2022

*виокремлено ризики використання стейблкоїнів (ринкові ризики (уразливість до волатильності крипторинку), ризики ліквідності, кіберризики (крадіжки активів, підлив репутації платформ, що може призвести до зняття коштів вкладниками), ризики відмивання грошей і фінансування тероризму, правові та юридичні невизначеності; розглянуто питання регулювання стейблкоїнів; визначено заходи щодо зменшення ризиків, пов'язаних з використанням стейблкоїнів.*

**Ключові слова:** цифрові інновації, децентралізовані фінанси, цифрові валюти, криптовалюти, стейблкоїни.

**Постанова проблеми.** 2015 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила порядок денний до 2030 року в сфері сталого розвитку, що охоплює 17 Цілей сталого розвитку, спрямованих на вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем [1]. Міжнародні конференції з фінансування розвитку виокремили загальносвітові заходи з метою сприяння глобальній фінансовій стабільності, забезпеченню глобальної фінансової безпеки, програм сталого розвитку [2].

Незважаючи на прогрес в зусиллях щодо досягнення сталого розвитку, пандемія Covid-19 та російська агресія проти України завдали потужних ударів по світовій економіці. Унаслідок війни в Україні відбулося погіршення глобальних фінансових умов, зростання негативних ризиків для світової економіки. Стрімке зростання цін на сировинні товари створило складні компроміси для центральних банків. З різким зростанням цін на товари очікується посилення інфляційного тиску. Ринки, що розвиваються, і розвинені ринки стикаються з більш жорсткими фінансовими труднощами та більш високими ризиками відпливу капіталу. Наслідки російського вторгнення в Україну та подальші санкційні наслідки продовжують відбиватися у всьому світі та випробовуватимуть стійкість світової фінансової системи [3].

Одним з потужних факторів, що може стимулювати економічне зростання та сталий розвиток, є розвиток цифрових інновацій, зокрема криптовалют, побудованих на технології блокчейн (децентралізовані фінанси). Наразі ринок криптовалют оцінюється в 1,8 трлн. дол. США [4]. Утім, незважаючи на те, що цифрові інновації пропонують важливі можливості для більш ефективного та інклюзивного фінансування, вони також створюють й певні ризики для фінансової стабільності сталого розвитку, у тому числі через нестабільність вартості криптовалют. Однією зі стабільних криптовалют вважається стейблкоїн, курс якого прив'язан до стабільних

активів зі стабільною ціною та надзвичайно низькою волатильністю. Унаслідок цього спостерігається активне інвестування учасників ринку саме в стейблкоїни [5].

Визначені експертами Міжнародного валютного фонду (МВФ) середньострокові структурні проблеми, які вийшли на перший план через війну в Україні та з якими доведеться зіткнутися у найближчі роки (зокрема ризик фрагментації в платіжних системах та створенні блоків цифрових валют центральних банків, більш широке використання криптоактивів на ринках, що розвиваються) [3], тенденції збільшення інвестицій в криптовалюту зі стабільною ціною в умовах необхідності забезпечення глобальної фінансової стабільності для сталого розвитку зумовлюють важливість дослідження проблем, пов'язаних з ризиками використання стейблкоїнів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Криптовалюти та їх місце у фінансовій системі вивчала Ю. В. Федорова [6], блокчейн як запоруку валютної безпеки розглядали О. С. Маковоз, Т. С. Передерій [7], місце криптовалют в системі об'єктів цивільних прав визначав В. Скрипник [8], вплив криптовалют на економіку країни визначали М. М. Дученко, Т. В. Павленко [9], напрями впливу криптовалют на монетарну політику та фінансову безпеку банківських систем досліджувала О. Б. Васишин [10], сутність криптовалют, їх ризиків і перспектив розвитку в Україні та світі розглядали В. Корнеєв, О. Чеберяко [11].

Типи та визначення стейблкоїнів розглянув Конрад Робертс (Conrad Roberts) [12], питання використання стейблкоїнів, цифрових валют та майбутнього грошей дослідили Олександр Ліптон (Alexander Lipton), Етьєнн Сардон (Aetienne Sardon), Фабіан Шер (Fabian Schär) і Крістіан Шюпбах (Christian Schüpbach) [13].

Горст Трейблмайер (Horst Treiblmaier), Дейв Леонард (Dave Leonard) [14] представили три сценарія потенційного майбутнього впливу біткойну на різних рівнях (як фінансового

порятунку, як загрозу стабільності, екологічну катастрофу та загрозу для існуючих національних структур, як доповнення до існуючих фінансових інструментів і постачальника додаткової ефективності), які можуть слугувати відправною точкою майбутніх досліджень.

Кішор Кунал (Kishore Kunal), К. Р. Рампракаш (K. R. Ramprakash), М. Дж. Ксав'єр (M. J. Xavier), Ч. Джо Арун (C. Joe Arun) [15] здійснили комплексне дослідження криптовалюти на основі блокчейну як засобу обміну та підтвердили потенціал криптовалюти як майбутньої валюти світу та її можливе прийняття основними суспільствами в наступні роки.

Поряд з цим, враховуючи збільшення обсягів використання стейблкоїнів в умовах складної глобальної фінансової ситуації, зростаючі внаслідок цього ризики для забезпечення фінансової стабільності сталого розвитку, необхідним є розгляд сутності стейблкоїнів, їх переваг і ризиків, заходів, спрямованих на зменшення ризиків.

**Мета статті** полягає у визначенні переваг і ризиків стейблкоїнів для фінансової стабільності сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Належність стейблкоїнів до децентралізованих фінансів вимагає розгляду їх сутності, складових та відмінностей від традиційних фінансів. Децентралізовані фінанси (Decentralized Finance (DeFi)) — це фінансові інструменти у вигляді сервісів і додатків, створених на технології блокчейні (розподілених реєстрах для запису транзакцій). Головна задача децентралізованих фінансів — стати альтернативою банківському сектору, відкрити доступ для більшої кількості людей до децентралізованого кредитування, нових інвестиційних платформ, отримання пасивного доходу від криптовалютних активів. У табл. 1 представлено порівняння децентралізованих фінансів і традиційних фінансових послуг.

Виділяють декілька компонентів децентралізованих фінансів: 1) блокчейни (наразі

Таблиця 1

Порівняння децентралізованих фінансів і традиційних фінансових послуг (складено на основі [3])

Критерії	Децентралізовані фінанси	Традиційні фінансові послуги
Доступ	Всесвітня мережа. Без дозволу та анонімно	Філія. Обов'язкова обізнаність щодо свого клієнта
Операції	Автоматизовано за допомогою смарт-контракту	Переважно вручну
Інструменти	Криптоактиви, у тому числі стейблкоїни	Фінансові активи деноміновані у фіатній валюті
Облік	Розподілений реєстр (перевірено кількома мережами учасників)	Централізований реєстр (перевірений єдиною надійною організацією, що керує платформою)
Прийняття рішень	Голосування користувачів, які володіють керівними пакетами акцій	Прийняття рішень топ-менеджментом (наприклад, виконавчою радою банку)
Прийняття ризиків	Розповсюджуються серед користувачів	Зосереджуються в одній надійній організації

більшість сервісів децентралізовані фінанси працюють в мережі Ethereum через її можливості та популярність серед розробників); 2) цифрові активи (токени), що представляють цінність, яку можна продати або передати в блокчейнмережі; 3) кошельки — програмні інтерфейси користувача для управління активами, що зберігаються в блоці; 4) смарт-контракти — програмний код на основі блоку, який виконує, контролює та документує відповідні події та дії відповідно до заздалегідь визначених умов і правил, на основі смарт-контрактів створюються децентралізовані

додатки (Dapps), які часто інтегруються з інтерфейсом користувача за допомогою традиційних веб-технологій і децентралізованих автономних організацій; 5) стейблкоїни — цифрові активи, вартість яких прив'язана до фіатної валюти, кошику фіатних валют або інших активів зі стабільною вартістю.

Децентралізовані фінанси є економічно ефективними через відсутність або зменшення посередницького ланцюга. Автоматизованість та нерегульованість операцій знижує витрати децентралізованих фінансів, що контрастує з високою часткою трудових та

експлуатаційних витрат традиційних фінансових установ, включаючи витрати, пов'язані з відповідністю нормативним вимогам [16]. Переваги децентралізованих фінансів сприяли їхньому розширенню протягом останніх років. Пропозиції стейблкойнів, що використовуються в децентралізованих фінансах як розрахункова одиниця, засіб обміну і збереження вартості, стали одним з ключових технологічних досягнень, що сприяли цьому розширенню.

Стейблкойни — це криптовалюти зі стабільною ціною та надзвичайно низькою волатильністю порівняно з вартістю традиційних криптовалют, що досягається шляхом прив'язки курсу стейблкойнів до стабільних активів (фіатних валют (випущених центральним банком, законним платіжним засобом (долари США, євро)), фізичних активів (нафта, золото)). При цьому слід відзначити, що наразі багато розробників працюють над усуненням залежності стейблкойнів від традиційних активів, оскільки вони суперечать фундаментальній властивості криптовалют — децентралізації. Популярною є ідея прив'язати курс стейблкойнів до індексу споживчих цін, показника, який відображає середню вартість кошика споживчих товарів і послуг. Вважається, що стейблкойн може стати резервною валютою для країн з високою інфляцією та забезпечити стабільність у всьому світі [12].

Стейблкойн повинен виконувати три функції: діяти як засіб обміну (дозволяє купувати та продавати товари та послуги безпосередньо, без використання бартеру); бути засобом зберігання активів (дозволяє тривалий час зберігати заощадження без втрати їх вартості); використовуватися як розрахункова одиниця (дозволяє вимірювати та порівнювати вартість товарів і послуг) [12].

Слід зазначити, що стейблкойни входять до групи альткойнів (від англ. coin (монета) та alt (скорочене від alternative (альтернативна)), до якої, крім них, входять усі криптовалюти, що вийшли після біткойну. Альткойни створювалися як альтернатива першій криптовалюті — біткойну через його недоліки, що не дозволяють його широкого використання як повноцінного платіжного засобу (висока волатильність, занадто довгі транзакції; відсутність повної анонімності; ускладнений майнінг біткойна). Конрад Робертс виокремлює

одну з головних причин створення стейблкойнів — ідею використання їх як засобу здійснення щоденних домашніх платежів [12].

На ринку криптовалют існує велика кількість видів стейблкойнів, які, залежно від базового активу, поділяються на 4 основні категорії [12; 17]:

1. Фіатні (фідуціарні) стейблкойни (Fiat-Backed) — монети, що повністю забезпечені фіатними грошима у співвідношенні 1:1 (1 долар стейблкойнів еквівалентний 1 долару фіатних грошей). Ця категорія стейблкойнів дійсно є найпростішою, але при цьому найбільш централізованою. Центральний емітент (або банк-зберігач) зберігає певну суму в резервній валюті та випускає пропорційну кількість стейблкойнів. Стейблкойни, забезпечені фідуціарними валютами, мають високий ризик контрагента, який неможливо зменшити: усі резерви зберігаються третьою стороною, тому немає гарантії в забезпеченні таких стейблкойнів. Це призводить до того, що компанії, які випускають такі стейблкойни, повинні регулярно проводити незалежні аудити для підвищення рівня прозорості своєї діяльності. Високий рівень централізації суперечить базовому принципу криптовалют, який передбачає відсутність єдиного органу впливу на функціонування системи. Однак на даний момент цей вид стейблкойна є найпоширенішим, він охоплює такі проекти, як Tether (USDT), TrustToken (TUSD), USD Coin (USDC) та інші.

2. Стейблкойни, забезпечені традиційними активами (товарами) (Commodity-Backed). Товари — взаємозамінні активи (золото, нафта), які є взаємозамінними для торгівлі на тому самому ринку. Для стейблкойна із золотом підтримкою одна монета представляє певну вартість золота (наприклад, 1 токен = 1 грам золота). Саме фізичне золото часто зберігається в надійному сховищі третьої сторони. Хоча стейблкойни, забезпечені товарами, не такі популярні, як стейблкойни, забезпечені фіатними валютами, вони є життєздатною альтернативою для тих, хто прагне здійснювати транзакції в токенах, забезпечених реальною матеріальною вартістю дорожчими металами. До цієї групи входять золоті жетони DIGIX (DGX), Tether Gold (XAUT).

3. Стейблкойни, забезпечені криптовалютою (Cryptocurrency-Backed) — монети, забезпечені іншими криптовалютами (топо-



вими, з великою ринковою капіталізацією). Як правило, криптозахищені монети для кращого розподілу ризиків забезпечені сумішшю криптовалют, а не лише однією валютою (ризик волатильності для однієї криптовалюти є набагато вищими, ніж для об'єднаної групи криптовалют, крім того, стейблкоїн, підкріплений однією криптовалютою, не мав би особливого сенсу, оскільки криптовалюти є надзвичайно волатильними). Це головна причина, чому стабільні монети, забезпечені криптовалютою, часто мають надмірну заставу для можливості протистояння екстремальним коливанням цін базових криптовалют. Одним із найуспішніших проектів цієї групи є MakerDAO з його криптовалютою DAI, розробленою на платформі Ethereum.

4. Алгоритмічні (незабезпечені) стейблкоїни (Seignorage-Style) — єдина катего-

рія стейблкоїнів, яка не забезпечена жодним активом. Такі монети використовують алгоритмічно керований підхід до розширення та скорочення грошової маси стейблкоїна. З функціональної точки зору їхня монетарна політика має схожість з управлінням національними валютами, представленими центральними банками в традиційній фінансовій системі. Алгоритмічна система стейблкоїнів зменшує пропозицію токенів, якщо ціна падає нижче вартості контрольованої фіатної валюти. Якщо ціна перевищує необхідну вартість прив'язаної валюти, то в обіг надходять нові токени, щоб знизити вартість стейблкоїну. До цієї категорії криптовалют відносять такі проекти, як Basecoin, Carbon, Navven тощо.

Кожна категорія стейблкоїнів має свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки стейблкоїнів за категоріями (складено на основі даних [12, 17])

Категорія	Переваги	Недоліки
Фіатні (фідуціарні) стейблкоїни (Fiat-Backed)	Проста і зрозуміла структура, Стабільність, пов'язана з підтримкою уряду та економікою країни Гарантія незначних коливань базових цін	Централізована структура, схильна до різноманітних уразливостей і ризиків, таких як єдина точка відмови, банкрутство центрального органу та моральні ризики Потреби в довірі до центрального органу, що суперечить принципам криптовалют Необхідність проведення зовнішніх аудитів з метою перевірки достовірності рахунків Потреби в більшому контролі процесів, що ставить під загрозу ефективність процесу перетворення
Стейблкоїни, забезпечені традиційними активами (товарами) (Commodity-Backed)	Підкріпленість реальними активами Відносна стабільність ціни на товари Ліквідність (токенізація товарів забезпечує більшу ліквідність, що сприяє кращому визначенню цін)	Централізованість (треті сторони (постачальники, зберігачі та сам проект), необхідні для забезпечення функціонування системи збільшують ризик єдиної точки відмови) Необхідність проведення аудиту
Стейблкоїни, забезпечені крипто-валютою (Crypto-currency-Backed)	Надійна, прозора, безпечна децентралізована структура Ефективність (швидка ліквідація/перетворення з однієї криптовалюти в іншу) Прозорість (кожна транзакція реєструється в публічному блокчейні, що забезпечує повну прозорість і підзвітність) Кредитне плече (надмірну заставу можна використовувати для створення кредитного плеча для торгівлі)	Нестабільність (оскільки базовий актив сам по собі є криптовалютою, він за своєю суттю є набагато більш нестабільним, ніж інші активи — товари чи фіатні гроші) Миттєва ліквідація базової криптовалюти у разі падіння її вартості нижче певного порогу Складність (існування кількох складних елементів, які можуть ускладнити процес карбування)

Продовження таблиці 2

Категорія	Переваги	Недоліки
Алгоритмічні (незабезпечені стейблкойни (Seignorage-Style))	Децентралізованість (усі дані, пов'язані зі стейблкойном, зберігаються в надійному, прозорому, безпечному реєстрі) Відсутність застав для створення нових монет Єдиний спосіб отримати монети — через обмін (оскільки монети створюються або знищуються за допомогою алгоритму) Стабільність цін через автоматичне коригування вартості на основі ринкового попиту та пропозиції	Складність (система на основі правил інтегрована зі складною логікою, яку важко пояснити)

Переходячи до розгляду переваг стейблкойнів, слід зупинитися спочатку на загальних перевагах використання криптовалюти. Так, Конрад Робертс виділяє наступні переваги криптоекономіки:

— однаково доступні та захищені від маніпуляцій реєстри. Усі дані накопичуються в одному місці для прийняття ефективного, грамотного рішення. Вплинути на процес, змусити змінити інформацію неможливо, оскільки величезна кількість потужностей забезпечує захист і нейтральність по відношенню до зовнішніх факторів;

— контракти, які неможливо не виконати. Вони виконуються автоматично, оскільки «арбітр» має повну та достовірну інформацію про всі факти угоди, а платежі за договором, у тому числі сплата штрафів, здійснюються автоматично при виконанні/невиконанні умов договору, тобто розриву між договором та його виконанням немає;

— зникає елемент довіри як обов'язковий для укладення правочину. З використанням технологій блокчейн між суб'єктами будуть здійснюватися більш ефективні комунікації, фінансові зобов'язання за договором виконуватимуться автоматично;

— блокчейн дозволяє прискорити платежі та грошові перекази, значно знизити їхню вартість, а також матиме високу цінність для фондових ринків [12].

О. Б. Васишин наголошує на перспективних можливостях впровадження технології блокчейн у функціонування національних банківських систем (для підвищення безпеки банківських операцій через більшу технічну

та фізичну захищеність блокчейну порівняно з існуючою системою захисту банківської інфраструктури, прозорості міжбанківських операцій для уникнення зловживання при наданні кредитів рефінансування, зменшення витрат на емісію (майнінг) криптовалюти у зв'язку з їхнім розподілом на всіх майнерів, а не тільки на центральний банк, зниження вартості транзакцій при збільшенні їх швидкості [10].

На думку Д. Леонард, Г. Трейблмайер, поява криптовалют є ринковим засобом, який має потенціал для пом'якшення недоліків боргових фіатних грошей і полегшення переходу до екологічно та соціально сталого глобального суспільства [14].

Корисність стейблкойнів полягає у використанні їх як способу захисту капіталів від нестабільності ринку, використанні трейдерами та інвесторами для хеджування своїх портфельів (розміщення певного відсотку портфеля в стейблкойнах є ефективним способом зниження загального ризику). Стейблкойни можуть допомогти людям, які живуть у країнах, що страждають від високих темпів інфляції та що зрештою знижує їх купівельну спроможність. У цих країнах надзвичайно важко перевести свій капітал в інше місце, оскільки уряд вводить закони про контроль над капіталом з метою запобігання виведенню грошей з країни. Конвертація грошей у стейблкойни забезпечить збереження вартості грошей замість збереження їх у національній фіатній валюті, що ще більше знизить їхню купівельну спроможність. Стейблкойни мають здатність глобально допомагати в боротьбі з наслідками економічної та політичної невизначеності.

Утім, поряд з корисністю стейблкойнів необхідно враховувати й ризики та загрози, що можуть виникати в сфері їхнього використання. Експерти Міжвідомчої робочої групи з фінансування розвитку (Inter-agency Task Force on Financing for Development), говорячи про тенденцію розвитку цифрових валют, наголошують на значному коливанні в оцінках криптоактивів, що призводить до непридатності виконання ними основних функцій валюти (як сховища вартості, розрахункової одиниці та засобу обміну), а також на анонімності і децентралізованій природі, що призводить до побоювання щодо їх використання у незаконному фінансуванні та інших шахрайських діях [18].

Експерти МВФ виокремлюють такі ризики у сфері децентралізованих фінансів: ринкові ризики (уразливість до волатильності крипторинку), надто концентровані ризики ліквідності (відсутність доступу до підтримки ліквідності центральним банком); кіберризики (крадіжки активів, підрив репутації платформ, що, в свою чергу, призводить до зняття коштів вкладниками), ризики відмивання грошей і фінансування тероризму, правові та юридичні невизначеності [3].

Конрад Робертс відзначає наступні основні ризики ринку криптовалют: волатильність ринку, висока ймовірність втрати коштів, можливість обвалу курсу криптовалют внаслідок негативного викиду інформації; використання криптовалют на «чорних» сегментах ринку, для здійснення протиправної, злочинної діяльності, у т.ч. фінансування тероризму, відмивання грошей [12].

О. Б. Васишин говорить про «існування певних загроз обігу криптовалют для банківських систем країн світу, які полягають у витісненні реальних національних валют, викривленні процентної політики, зміни у грошових агрегатах, втечі капіталу» [10].

Отже, ураховуючи зазначене вище, до основних ризиків стейблкойнів слід віднести ринкові ризики (уразливість до волатильності крипторинку), ризики ліквідності, кіберризики (крадіжки активів, підрив репутації платформ, що може призвести до зняття коштів вкладниками), ризики відмивання грошей і фінансування тероризму, правові та юридичні невизначеності.

Переходячи до питання регулювання стейблкойнів, слід зазначити, що вони ставлять перед регуляторами унікальні виклики: ано-

німність, відсутність централізованого органу управління та правова невизначеність робить традиційний підхід до регулювання стейблкойнів неефективним. Питаннями регулювання угод в стейблкойнах займається Рада з фінансової стабільності (Financial Stability Board) — міжнародна організація, метою якої є сприяння міжнародній фінансовій стабільності шляхом виявлення слабких місць в сфері світової фінансової стабільності, здійснення моніторингу, розробки та надання рекомендацій у цій сфері. Угоди в стейблкойнах Рада з фінансової стабільності визначає як угоди, що поєднують низку функцій (і пов'язану з ними конкретну діяльність) для забезпечення інструменту, який претендує на використання засобу платежу та/або збереження вартості.

Експерти Ради з фінансової стабільності визначають використання стейблкойнів на сучасному етапі як міст між традиційними фіатними валютами та іншими криптоактивами, які, у свою чергу, зберігаються та торгуються в спекулятивних цілях. Проте, у випадку, якщо стейблкойн увійде в мейнстрім фінансової системи як засіб платежу або засіб збереження вартості в кількох країнах, він може стати глобальним стейблкойном, що призведе до більшого ризику для фінансової стабільності та сумнівності щодо ефективності наявних регуляторних і наглядових підходів [16].

Найбільш розвинені країни (країни ЄС, Сингапур, США, Велика Британія) вже працюють над обігом стейблкойнів (розробляють проекти законів про їхнє регулювання, досліджують методи відстеження інформації в блокчейні, її застосування в різних сферах життя, переглядають та оновлюють свої правові та нормативні режими для усунення конкретних ризиків, пов'язаних із стейблкойнами, застосовують або розглядають різні підходи до впровадження рекомендацій високого рівня). Через стрімкий темп розвитку стейблкойнів, швидку розробку регуляторної та наглядової політики, відмінності між регуляторними підходами та класифікаціями в різних країнах можуть зростати (наприклад, деякі країни прагнуть реалізувати рекомендації шляхом прийняття нових правил і норм, інші вносять зміни або покладаються на наявні регулятивні, наглядові режими для усунення ризиків, пов'язаних зі стейблкойнами. Різні нормативні класифікації та підходи до стейблкойнів на рівні країни можуть

привести до ризику регуляторного арбітражу та шкідливої фрагментації ринку. Отже, з метою пом'якшення ризиків, пов'язаних із стейблкойнами, отримання можливості користування їхніми перевагами необхідною є розробка комплексних глобальних стандартів для стейблкойнів, більш надійний нагляд за фінансовими компаніями та платформами децентралізованих фінансів [16].

Розгляд ризиків використання децентралізованих фінансів, аналіз міжнародних джерел [3; 16] з регулювання стейблкойнів дозволяє визначити такі заходи щодо зменшення ризиків використання стейблкойнів:

— продовження роботи міжнародних організацій щодо перегляду рекомендацій високого рівня з регулювання, та нагляду за стейблкойнами, розгляду регулятивних і наглядових підходів, що застосовуються до незабезпечених стейблкойнів;

— ретельний нагляд національних органів влади за подальшим розвитком стейблкойнів, забезпечення комплексного регулювання та нагляду, перегляду законодавчої та нормативної бази в разі необхідності, співробітництво з міжнародними організаціями, використання розроблених рекомендацій Ради з фінансової стабільності;

— виконання рекомендацій Групи розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (ФАТФ) як загально визнаних міжнародних стандартів з протидії відмиванню грошей і фінансуванню тероризму;

— державно-приватна співпраця щодо регулювання використання стейблкойнів (додаткове розкриття інформації, навчання користувачів з метою допомоги в ідентифікації специфічних ризиків, усунення інформаційних прогалів між роздрібними та інституційними інвесторами).

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження:

— визначено переваги стейблкойнів (надійна, прозора, безпечна децентралізована структура, низька волатильність, технічна та фізична захищеність від маніпуляцій, автоматичне виконання контрактів, відсутність необхідності елемента довіри, зниження вартості транзакцій при збільшенні їх швидкості, захист капіталів від нестабільності ринку, використання трейдерами та інвесторами для хеджування ризиків, захист від високих темпів інфляції, автоматизованість та нерегульованість, економічна ефективність);

— виокремлено ризики використання стейблкойнів (ринкові ризики (уразливість до волатильності крипторинку), ризики ліквідності, кіберризик (крадіжки активів, підрив репутації платформ, що може призвести до зняття коштів вкладниками), ризики відмивання грошей і фінансування тероризму, правові та юридичні невизначеності);

— визначено заходи щодо зменшення ризиків, пов'язаних з використанням стейблкойнів, що сприятиме забезпеченню фінансової стабільності сталого розвитку.

### Список літератури

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (2015). URL: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (дата звернення: 15.06.2022).

2. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda) Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015 (2015). URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/232/22/PDF/N1523222.pdf?OpenElement> (дата звернення: 15.06.2022).

3. Global financial stability report april 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2022/04/19/global-financial-stability-report-april-2022> (дата звернення: 15.06.2022).

4. *Bank Rozrachunków Międzynarodowych zezwala bankom na inwestowanie w kryptowaluty.* URL: <https://bitcoin.pl/bank-rozrachunkow-miedzynarodowych-bitcoin-banki> (дата звернення: 15.06.2022).

5. Stablecoins Get Their Moment as Crypto Selloff Drives Yield Hunt. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-11/stablecoins-get-their-moment-as-crypto-selloff-drives-yield-hunt> (дата звернення: 15.06.2022).

6. Федорова Ю.В. (2018). Криптовалюти та їх місце у фінансовій системі. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/116.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/116.pdf). (дата звернення: 15.06.2022).

7. Маковоз О. С., Передерій Т. С. (2018). Блокчейн як запорука валютної безпеки. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4307>. (дата звернення: 15.06.2022).

8. Скрипник В. (2019). Місце криптовалюти в системі об'єктів цивільних прав.

URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28\\_1\\_2019ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_1_2019ua/32.pdf). (дата звернення: 15.06.2022).

9. Дученко М. М., Павленко Т. В. (2018). Вплив криптовалют на економіку країни. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/150.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/150.pdf) (дата звернення: 15.06.2022).

10. Василюшин О. Б. (2017). Основні напрямки впливу криптовалют на монетарну політику та фінансову безпеку банківських систем. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1447> (дата звернення: 15.06.2022).

11. Корнєєв В., Чеберяко О. (2018). Криптовалюти: ера і сфера фінансових інновацій. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/04/196\\_40-46.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/04/196_40-46.pdf) (дата звернення: 15.06.2022).

12. Conrad Roberts (2022). Stablecoins Types and Definitions. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358343710\\_Stablecoins\\_-\\_Types\\_and\\_Definitions](https://www.researchgate.net/publication/358343710_Stablecoins_-_Types_and_Definitions) (дата звернення: 15.06.2022).

13. Lipton, A., Sardon, A., Schär, F., Schüpbach, C. (2020). Stablecoins, Digital Currency, and the Future of Money. URL: <https://wip.mitpress.mit.edu/pub/17h9tjq7/release/4> (дата звернення: 15.06.2022).

14. Leonard, D., Treiblmaier, H. (2019). Can Cryptocurrencies Help to Pave the Way to a More Sustainable Economy? Questioning the Economic Growth Paradigm, in: Treiblmaier, H. and Beck, R. (Eds.) Business Transformation through Blockchain — Volume II, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, pp. 183–205. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326208152\\_Can\\_Cryptocurrencies\\_Help\\_to\\_Pave\\_the\\_Way\\_to\\_a\\_More\\_Sustainable\\_Economy\\_Questioning\\_the\\_Economic\\_Growth\\_Paradigm](https://www.researchgate.net/publication/326208152_Can_Cryptocurrencies_Help_to_Pave_the_Way_to_a_More_Sustainable_Economy_Questioning_the_Economic_Growth_Paradigm) (дата звернення: 15.06.2022).

15. Kunal, K., Ramprakash, K. R., Xavier, M. J., Joe Arun, C. (2021). A comprehensive study of Blockchain based Cryptocurrency as a Medium of Exchange. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355350495\\_A\\_comprehensive\\_study\\_of\\_Blockchain\\_based\\_Cryptocurrency\\_as\\_a\\_Medium\\_of\\_Exchange](https://www.researchgate.net/publication/355350495_A_comprehensive_study_of_Blockchain_based_Cryptocurrency_as_a_Medium_of_Exchange) (дата звернення: 15.06.2022).

16. Regulation, Supervision and Oversight of “Global Stablecoin” Arrangements: Progress Report on the implementation of the FSB High-Level Recommendations (2021). URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P071021.pdf> (дата звернення: 15.06.2022).

17. Guide to stablecoin: types of stablecoins & its importance by bilal memon, founder of master the crypto. URL: <https://masterthecrypto.com/guide-to-stablecoin-types-of-stablecoins/> (дата звернення: 15.06.2022).

18. Addressing systemic issues. Key messages and recommendations (2021). URL: [https://developmentfinance.un.org/sites/developmentfinance.un.org/files/FSDR2021\\_ChptIII.F.pdf](https://developmentfinance.un.org/sites/developmentfinance.un.org/files/FSDR2021_ChptIII.F.pdf). (дата звернення: 15.06.2022).

## References

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Available at: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (Accessed 15 June 2022).

2. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda) Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015. Available at: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/232/22/PDF/N1523222.pdf?OpenElement>. (Accessed 15 June 2022).

3. Global financial stability report april 2022. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2022/04/19/global-financial-stability-report-april-2022>. (Accessed 15 June 2022).

4. *Bank Rozrachunków Międzynarodowych zezwala bankom na inwestowanie w kryptowaluty*. URL: <https://bitcoin.pl/bank-rozrachunkow-miedzynarodowych-bitcoin-banki>. (Accessed 15 June 2022).

5. Stablecoins Get Their Moment as Crypto Selloff Drives Yield Hunt. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-11/stablecoins-get-their-moment-as-crypto-selloff-drives-yield-hunt>. (Accessed 15 June 2022).

6. Fedorova, Yu. V. (2018). *Kryptovaliuty ta yikh mistse u finansovii systemi* [Cryptocurrencies and their place in the financial system]. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/116.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/116.pdf). (Accessed 15 June 2022).

7. Makovoz, O. S., Perederii, T. S. (2018). *Blokchein yak zaporuka valiutnoi bezpeky* [Blockchain as a guarantee of currency security]. Available at: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4307>. (Accessed 15 June 2022).

8. Skrypnyk, V. (2019). *Mistse kryptovaliuty v systemi obektiv tsyvilnykh prav* [The place of cryptocurrency in the system of civil rights objects]. Available at: <http://www.visnyk-econom.uzhnu>.

uz.ua/archive/28\_1\_2019ua/32.pdf. (Accessed 15 June 2022).

9. Duchenko, M. M., Pavlenko, T. V. (2018). *Vplyv kryptovaliut na ekonomiku krainy* [The influence of cryptocurrencies on the country's economy]. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/150.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/150.pdf). (Accessed 15 June 2022).

10. Vasylyshyn, O. V. (2017). *Osnovni napriamky vplyvu kryptovaliut na monetarnu polityku ta finansovu bezpeku bankivskykh system* [The main areas of impact of cryptocurrencies on monetary policy and financial security of banking systems]. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1447>. (Accessed 15 June 2022).

11. Kornieiev, V., Cheberiaiko, O. (2018). *Kryptovalyuty: era i sfera finansovykh innovatsii* [Cryptocurrencies: the era and sphere of financial innovation]. Available at: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/04/196\\_40-46.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/04/196_40-46.pdf). (Accessed 15 June 2022).

12. Conrad Roberts (2022). Stablecoins Types and Definitions. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358343710\\_Stablecoins\\_-\\_Types\\_and\\_Definitions](https://www.researchgate.net/publication/358343710_Stablecoins_-_Types_and_Definitions) (дата звернення: 15.06.2022).

13. Lipton, A., Sardon, A., Schär, F., Schüpbach, C. (2020). Stablecoins, Digital Currency, and the Future of Money. URL: <https://wip.mitpress.mit.edu/pub/17h9tjq7/release/4> (дата звернення: 15.06.2022).

14. Leonard, D., Treiblmaier, H. (2019). Can Cryptocurrencies Help to Pave the Way to a More Sustainable Economy? Questioning the Eco-

nomic Growth Paradigm, in: Treiblmaier, H. and Beck, R. (Eds.) *Business Transformation through Blockchain – Volume II*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, pp. 183–205. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326208152\\_Can\\_Cryptocurrencies\\_Help\\_to\\_Pave\\_the\\_Way\\_to\\_a\\_More\\_Sustainable\\_Economy\\_Questioning\\_the\\_Economic\\_Growth\\_Paradigm](https://www.researchgate.net/publication/326208152_Can_Cryptocurrencies_Help_to_Pave_the_Way_to_a_More_Sustainable_Economy_Questioning_the_Economic_Growth_Paradigm) (дата звернення: 15.06.2022).

15. Kunal, K., Ramprakash, K. R., Xavier, M. J., Joe Arun, C. (2021). A comprehensive study of Blockchain based Cryptocurrency as a Medium of Exchange. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355350495\\_A\\_comprehensive\\_study\\_of\\_Blockchain\\_based\\_Cryptocurrency\\_as\\_a\\_Medium\\_of\\_Exchange](https://www.researchgate.net/publication/355350495_A_comprehensive_study_of_Blockchain_based_Cryptocurrency_as_a_Medium_of_Exchange) (дата звернення: 15.06.2022).

16. Regulation, Supervision and Oversight of “Global Stablecoin” Arrangements: Progress Report on the implementation of the FSB High-Level Recommendations (2021). URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P071021.pdf> (дата звернення: 15.06.2022).

17. Guide to stablecoin: types of stablecoins & its importance by bilal memon, founder of master the crypto. URL: <https://masterthecrypto.com/guide-to-stablecoin-types-of-stablecoins> (дата звернення: 15.06.2022).

18. Addressing systemic issues. Key messages and recommendations (2021). URL: [https://developmentfinance.un.org/sites/developmentfinance.un.org/files/FSDR2021\\_ChptIII.F.pdf](https://developmentfinance.un.org/sites/developmentfinance.un.org/files/FSDR2021_ChptIII.F.pdf). (дата звернення: 15.06.2022).

**Objective.** *The objective of the present article is to identify the benefits and risks of stablecoins for the financial stability of sustainable development.*

**Methods.** *In the research process, the following general scientific methods and techniques of cognition were used: methods of scientific abstraction, analysis and synthesis (to study the essence of decentralized finance, stablecoins), systematic generalization (to systematize the categorical apparatus of decentralized finance research, to determine the essence of stablecoins and their types, the positive aspects of stablecoins, highlighting the risks of using stablecoins, measures to reduce the risks associated with their use).*

**Results.** *Based on the results of the conducted research, the essence and types of stablecoins, the advantages and disadvantages of stablecoins by category were determined; the advantages of stablecoins (reliable, transparent, secure decentralized structure, low volatility, technical and physical security against manipulation, automatic execution of contracts, no need for an element of trust, reduction of the cost of transactions when increasing their speed, protection of capital from market instability, use by traders and investors for hedging risks, protection against high inflation rates, automation and lack of regulation, economic efficiency); the risks of using stablecoins are highlighted (market risks (vulnerability to the volatility of the crypto market), liquidity risks, cyber risks (asset theft, undermining the reputation of platforms, which can lead to withdrawal of funds by depositors), money laundering and terrorist financing risks, legal and legal uncertainties; the issue of regulation is considered stablecoins; measures to reduce the risks associated with the use of stablecoins are defined.*

**Key words:** *digital innovation, decentralized finance, digital currencies, cryptocurrencies, stablecoins.*

*Надійшла до редакції 20.06.2022*

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-87-95

JEL : A22, G 28, H72

УДК 336

**Неізвестна О. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені  
Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: nieizviestna@donnuet.edu.ua

**Приймак Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Павлушенко О. В.**

Виконком Криворізької міської ради,  
заступник начальника управління економіки виконкому  
Криворізької міської ради, Україна  
e-mail: oksana.pavlushenko@gmail.com

**Коч Ю. Л.**

Виконком Криворізької міської ради,  
начальник відділу з питань тарифів та моніторингу  
розрахунків за енергоносії управління економіки виконкому  
Криворізької міської ради, Україна  
e-mail: 1kochjulia1@gmail.com

#### АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

UDC 336

**Nieizviestna O. V.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of  
Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: nieizviestna@donnuet.edu.ua

**Pryimak N. S.,**  
Grand PhD  
in Economic sciences,  
Associate Professor

e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Pavlushenko O. V.**

The Executive Committee of Kryvyi Rih City Council, Deputy Head of  
Economic Department,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: oksana.pavlushenko@gmail.com

**Koch Yu. L.**

Executive Committee of the Kryvyi Rih City Council,  
Head of the Department for Tariffs and Energy Billing calculations for  
energy carriers of the management of the economy of the executive  
committee of the Kryvyi Rih city council, Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: 1kochjulia1@gmail.com

#### ASPECTS OF PROVIDING THE BALANCED DEVELOPMENT OF LOCAL BUDGETS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW

***Мета** — аналіз актуальних заходів щодо організації бюджетного процесу та визначення альтернативних джерел збалансованості місцевих бюджетів в умовах воєнного стану задля зменшення негативного впливу війни на формування місцевих бюджетів та впровадження оперативного керування формуванням ресурсів територіальних громад.*

***Методи.** При підготовці статті застосовувалися загальні й спеціальні методи наукового дослідження економічних процесів, зокрема системного підходу, порівняння, угруповання, деталізації, узагальнення, методи статистичного аналізу й ін.*

**Результати.** Досліджені аспекти забезпечення збалансованого розвитку місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. Визначено, що за час незалежності України жодного разу не запроваджували воєнного стану, тому відсутні дослідження теоретичних і практичних аспектів формування місцевих бюджетів в зазначених умовах. Зауважено, що саме місцеві бюджети прийняли на себе значну частину витрат щодо формування ресурсного потенціалу ефективної протидії ворогу і в той же час, щодо вирішення соціально-економічних проблем населення, яке проживає на даній території, та внутрішньо переміщених осіб із окупованих і особливо небезпечних регіонів, адже війна спричинила масштабні руйнування цивільної інфраструктури, гуманітарну катастрофу, має нищівні економічні наслідки. Авторами здійснена спроба узагальнити заходи щодо організації бюджетного процесу в умовах воєнного стану, які вжиті центральними органами виконавчої влади різних рівнів задля зменшення негативного впливу на формування місцевих бюджетів і впровадження оперативного керування формуванням ресурсів територіальних громад. Зазначені заходи класифіковані за сферами, які найбільше впливають на місцеві фінанси, а саме податкова, соціальна та сфера бюджетної політики. Наголошено, що в результаті реалізації перелічених заходів центральним органам управління в Україні вдалось створити певне середовище, що сприяє захисту сфери місцевих фінансів та формує базу для її стійкості в умовах сучасної невизначеності. Проте, зрозумілим є той факт, що незважаючи на воєнний стан, кожній громаді необхідно здійснювати заходи щодо збалансування місцевих бюджетів та пошук резервів для наповнення місцевих бюджетів шляхом залучення нових джерел та ефективного використання наявних коштів. Автори висловлюють думку, що в процесі пошуку нових джерел для поповнення місцевих бюджетів перш за все необхідно звернути увагу на потенціал внутрішньо-переміщених осіб, на можливості залучення підприємств до релокації, надання виробничих майданчиків, особливо підприємствам, які втратили виробництво на півдні та на сході країни, тощо. Оптимізація видаткової частини місцевих бюджетів на думку авторів можлива за рахунок призупинення фінансування тих заходів, які не містять стратегічної складової підвищення безпеки територіальної громади.

**Ключові слова:** місцевий бюджет, бюджетний процес, воєнний стан, власні доходи місцевих бюджетів, офіційні трансферти, неподаткові надходження.

**Постановка проблеми.** З моменту набуття Україною незалежності місцеві бюджети постійно набувають дедалі більшої ваги щодо вирішення проблем територіальної громади. З початку повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022 р. саме місцеві бюджети прийняли на себе значну частину витрат щодо формування ресурсного потенціалу ефективної протидії ворогу і в той же час, щодо вирішення соціально-економічних проблем населення, яке проживає на даній території, та внутрішньо переміщених осіб із окупованих і особливо небезпечних регіонів. Саме тому пріоритетним є створення умов для вчасного та дієвого реагування на потреби фінансового забезпечення заходів територіальної оборони, захисту безпеки населення та функціонування бюджетної сфери, комунальних підприємств у період воєнного стану.

Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, та інші центральні органи виконавчої влади розуміють важливість забезпечення своєчасного, належного та безперервного виконання місцевих бюджетів і з цією метою

приймають швидкі й ефективні рішення задля підтримки цього процесу.

Це, власне, вимагає узагальнення результатів вже зробленої роботи та вивчення перспектив подальшої діяльності у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Слід зауважити, що за час незалежності України жодного разу не запроваджували воєнного стану, тому відсутні дослідження теоретичних і практичних аспектів формування місцевих бюджетів в зазначених умовах. Проте проблему вибору інструментів фінансової підтримки в умовах невизначеності досліджували К. Деві, В. Задорожний, Г. Петері, В. Росіхіна, В. Толкованов, Н. Фатюха та ін.

**Метою статті** є аналіз актуальних заходів щодо організації бюджетного процесу та визначення альтернативних джерел збалансованості місцевих бюджетів в умовах воєнного стану задля зменшення негативного впливу війни на формування місцевих бюджетів та впровадження оперативного



керування формуванням ресурсів територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активні бойові дії на території України та введення воєнного стану спричиняють недостатність власних надходжень до місцевих бюджетів і збільшення обсягів міжбюджетних трансфертів, що викликає зменшення фінансових можливостей місцевих органів влади для концентрації ресурсної бази, змен-

шення інвестиційних можливостей і відповідного соціально-економічного розвитку територій. Для зменшення негативного впливу на формування місцевих бюджетів та задля впровадження оперативного керування формуванням ресурсів територіальних громад, затверджені і діють заходи щодо організації бюджетного процесу в умовах воєнного стану, які згруповані авторами та представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Заходи щодо організації бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні в умовах воєнного стану (складено авторами на основі [1–14])**

Сегмент	Заходи щодо організації бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні в умовах воєнного стану в конкретному сегменті
<b>Бюджетна політика</b>	1. Внесення змін до місцевого бюджету приймається виконавчими комітетами відповідних місцевих рад, місцевими державними адміністраціями, військово-цивільними адміністраціями або військовими адміністраціями за поданням місцевих фінансових органів без ухвалення відповідного рішення Верховною Радою Автономної Республіки Крим, відповідною місцевою радою.
	2. Перерозподіл видатків бюджету і надання кредитів з бюджету за бюджетними програмами, включаючи резервний фонд бюджету, додаткові дотації та субвенції, у межах загального обсягу бюджетних призначень головного розпорядника бюджетних коштів, а також збільшення видатків розвитку за рахунок зменшення інших видатків здійснюється без погодження відповідною комісією місцевої ради.
	3. Виконавчі комітети відповідних місцевих рад, місцеві державні адміністрації, військово-цивільні адміністрації або військові адміністрації можуть приймати рішення про перерахування коштів з місцевого бюджету державному бюджету з метою відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України.
	4. Передача коштів між місцевими бюджетами можлива без укладання договору.
	5. У період воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення чи скасування на територіях, які після 24 лютого 2022 р. є тимчасово непідконтрольними українській владі, тимчасово окупованими або на яких ведуться бойові дії, під час виконання місцевих бюджетів розпорядження про виділення коштів загального фонду місцевих бюджетів може затверджуватися керівником місцевого фінансового органу.
	6. Проекти місцевих бюджетів затверджуються рішеннями виконавчих комітетів відповідних місцевих рад чи розпорядженнями місцевих державних адміністрацій, військово-цивільних адміністрацій або військових адміністрацій.
	7. Керівник місцевого фінансового органу може затверджувати розпорядження про виділення коштів загального фонду.
	8. Виконкоми, місцеві державні (військові) адміністрації здійснюють управління коштами місцевих бюджетів без оприлюднення відповідних нормативно-правових документів.
	9. У період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населених пунктів, виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>— передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;</li> <li>— створення за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ, залучення у встановленому законом порядку фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги;</li> <li>— внесення змін до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування.</li> </ul>
	10. Фінансування діяльності військових адміністрацій населених пунктів здійснюється за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету територіальної громади, де утворено військову адміністрацію.

Сегмент	Заходи щодо організації бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні в умовах воєнного стану в конкретному сегменті
<b>Бюджетна політика</b>	11. Місцевим бюджетам виділені субвенції на забезпечення нагальних потреб функціонування держави в умовах воєнного стану, на відновлення об'єктів критичної інфраструктури, на ліквідацію наслідків бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів, на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров'я.
	12. Надано право передавати кошти із спеціального фонду місцевого бюджету до загального фонду місцевого бюджету.
	13. Затверджено Порядок формування фондів житла для тимчасового проживання, Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на викуп, будівництво житла з метою передачі для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб.
<b>Соціальна сфера</b>	<p>1. З метою здійснення видатків з місцевих бюджетів для підтримки внутрішньопереміщених та/або евакуйованих осіб у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні доповнено Типову класифікацію видатків місцевих бюджетів.</p> <p>2. Для покриття витрат місцевих бюджетів, понесених на оплату комунальних послуг, спожитих у будівлях (приміщеннях) комунальної форми власності, у яких розміщено тимчасово переміщених осіб на безоплатній основі з резервного фонду державного бюджету надається відповідна компенсація місцевим бюджетам.</p> <p>3. Керівникам державних органів, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, до припинення чи скасування воєнного стану в Україні в межах фонду заробітної плати, дозволено самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників, але не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу). Керівникам органів місцевого самоврядування рекомендовано застосовувати вищезазначену норму.</p> <p>4. Нарахування та виплата грошових допомог, пільг та житлових субсидій на території через АТ «Ощадбанк», де структурні підрозділи з питань соціального захисту населення не мають можливості забезпечити підготовку виплатних документів та проведення фінансування.</p> <p>5. Реєстрація бюджетних (фінансових) зобов'язань в органах Державної казначейської служби для оплати медичних послуг за договорами здійснюється на підставі поданих НСЗУ Реєстру бюджетних (фінансових) зобов'язань розпорядників (одержувачів) бюджетних коштів без подання підтверджуючих документів.</p> <p>6. Дозволено спрямовувати залишки коштів за освітньою субвенцією та субвенцією особам з особливими освітніми потребами з державного бюджету місцевим бюджетам, збережені на рахунках місцевих бюджетів станом на 1 січня 2022 року, на заходи територіальної оборони, задоволення продовольчих потреб цивільного населення, евакуацію/вивезення/ переміщення цивільного населення із місцевості, де ведуться бойові дії, та небезпечних територій у безпечні місця, зокрема на оплату транспортних послуг, пально-мастильних матеріалів, облаштування місць розміщення громадян, які у зв'язку з бойовими діями залишили місце проживання/перебування, оплати інших заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану.</p> <p>7. Забезпечення населення територіальних громад в регіонах, на території яких тривають активні бойові дії, продовольчими товарами тривалого зберігання здійснюється безоплатно. Обсяг закупівлі з розрахунку на 10 млн осіб для безоплатної видачі населенню формує Міністерство економіки. Обласні військові адміністрації є одержувачами товарів</p> <p>8. Кабінет Міністрів України затвердив Порядок надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні. Компенсація витрат надається у розмірі 6500 гривень щомісяця за кожну працевлаштовану особу.</p>
<b>Місцеві податки</b>	<p>1. З 1 квітня 2022 року до припинення або скасування воєнного стану на території України фізичні особи-підприємці — платники єдиного податку I та II групи, мають право не сплачувати єдиний податок.</p> <p>2. Платниками III групи єдиного податку тепер можуть бути ФОП та юридичні особи без обмеження щодо кількості осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах з розміром доходу до 10 мільярдів гривень, окрім суб'єктів господарювання, що займаються азартними іграми, обміном іноземної валюти, виробництвом, експортом, імпортом, продажом підкацізних товарів, видобутком, реалізацією корисних копалин та низка фінансових установ. Відсоткова ставка єдиного податку для платників єдиного податку III групи, які використовують такі особливості оподаткування, встановлюється у розмірі 2 відсотків доходу. Податковий період для таких платників — календарний місяць.</p> <p>3. Кабінету Міністрів України надано право визначати особливості нарахування та сплати єдиного податку.</p>

Сегмент	Заходи щодо організації бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні в умовах воєнного стану в конкретному сегменті
<b>Місцеві податки</b>	<p>4. Тимчасово на період з березня 2022 року по 31 грудня року, наступного за роком в якому припинено або скасовано воєнний стан, не нараховується та не сплачується плата за землю (земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної та комунальної власності) за земельні ділянки (земельні частки (паї)), що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації, та перебувають у власності або користуванні, у тому числі на умовах оренди, фізичних або юридичних осіб, а також земельних ділянок (земельних часток (паїв)), які визначені обласними військовими адміністраціями як засмічені вибухонебезпечними предметами та/або на яких наявні фортифікаційні споруди. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації, визначається Кабінетом Міністрів України.</p> <p>5. Тимчасово за 2022 та 2023 податкові (звітні) роки не нараховується та не сплачується загальне мінімальне податкове зобов'язання за аналогічні земельні ділянки.</p> <p>6. Тимчасово, за 2022 податковий (звітний) рік, не нараховується та не сплачується екологічний податок за об'єктами оподаткування, що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації.</p> <p>7. Тимчасово, з 1 березня 2022 року до припинення або скасування воєнного стану в Україні а також протягом дванадцяти місяців після припинення або скасування такого воєнного стану фізичні особи-підприємці, в тому числі ті, які обрали спрощену систему оподаткування, особи, які провадять незалежну професійну діяльність, а саме наукову, літературну, артистичну, художню, освітню або викладацьку, а також медичну, юридичну практику, в тому числі адвокатську, нотаріальну діяльність, або особи, які провадять релігійну (місіонерську) діяльність, іншу подібну діяльність та отримують дохід від цієї діяльності, члени фермерського господарства, якщо вони не належать до осіб, які підлягають страхуванню на інших підставах мають право не нараховувати, не обчислювати та не сплачувати єдиний внесок за себе.</p> <p>8. ФОП II та III груп платників єдиного податку, а також юридичні особи, які належать до III групи платників єдиного податку, мають право за власним рішенням не сплачувати єдиний внесок за найманих працівників, призваних під час мобілізації на військову службу до Збройних Сил України.</p> <p>9. Тимчасово на період дії правового режиму воєнного стану, а також протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану штрафні санкції та пеня щодо сплати ЄСВ не застосовуються.</p> <p>10. Запроваджено мораторій на проведення документальних перевірок правильності нарахування, обчислення та сплати єдиного внеску на період дії правового режиму воєнного стану, а також протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану.</p> <p>11. На період дії правового режиму воєнного чи надзвичайного стану не поширюється дія регуляторного законодавства на встановлення місцевих податків та/або зборів та податкових пільг зі сплати місцевих податків та/або зборів.</p>

В результаті реалізованих заходів центральним органам управління в Україні вдалось створити певне середовище, що сприяє захисту сфери місцевих фінансів та формує базу для її стійкості в умовах сучасної невизначеності.

Проте, залишилися незмінними правові норми Бюджетного кодексу України в частині фінансової самостійності місцевих бюджетів — основні права та обов'язки місцевих органів самоврядування щодо формування і використання місцевих бюджетів. Кожній громаді необхідно здійснювати заходи щодо збалансування місцевих бюджетів та пошук резервів для наповнення місцевих бюджетів шляхом залучення нових джерел та ефективного використання наявних коштів.

Визначальне місце у формуванні фінансових ресурсів громади належить доходам як

системі «життєзабезпечення» територіальної громади. Від наповнення місцевих бюджетів залежить допомога армії і територіальній обороні, підтримка населення громади та внутрішньо-переміщених осіб, ліквідація наслідків військових дій тощо. В процесі пошуку нових джерел для поповнення місцевих бюджетів доцільно:

— організувати ефективну комунікацію з представниками малого та середнього бізнесу з метою переконати підприємців сплачувати податки в повному обсязі, якщо це не шкодить підприємництву, хоча зараз держава і прийняла ряд програм для підтримки підприємців I–III груп (див. табл. 1);

— залучення внутрішньо-переміщених осіб до роботи в громаді та підвищення їх фінансової спроможності, особливо осіб з інвалідністю;

— створення нових робочих місць за рахунок залучення підприємств з числа внутрішньопереміщених осіб, до релокації бізнесу, надання їм виробничих майданчиків;

— формування каталогу промислових майданчиків, які можна надати підприємствам, які втратили виробництво на півдні та на сході країни;

— залучення інвестицій і створення умов для розміщення на території громади підприємств будівельної, харчової, текстильної промисловості, машинобудування;

— виведення комунальних підприємств із стану збитковості шляхом поліпшення рівня менеджменту та надання їм більшого кола повноважень в царині генерування доходів із альтернативних джерел їх утворення;

— підвищення рівня управління земельними ресурсами через проведення інвентаризації і подальшого перегляду діючих договорів оренди, своєчасний перегляд орендної плати, надання пільг;

— встановлення збору за паркування, де можливо — впровадження туристичного збору;

— впровадити систему мотивації бізнесу щодо участі у ресурсному забезпеченні громади.

Для економного та раціонального використання коштів необхідно оптимізувати видаткову частину місцевих бюджетів, а саме:

— призупиняти фінансування урочистих заходів (окрім надважливих);

— призупиняти фінансування капітальних видатків (окрім надважливих, таких як будівництво і обладнання укриттів, допомога армії, тощо);

— встановлювати обмеження на використання енергетичних ресурсів.

Слід об'єктивно зауважити, що зазначені пропозиції мають йти разом із прийняттям повноцінних законодавчих та підзаконних актів, які б сприяли інвестиційній діяльності в регіонах та громадах.

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що центральні органи виконавчої влади різних рівнів розуміють важливість забезпечення своєчасного, належного та безперервного виконання місцевих бюджетів, адже саме місцевим бюджетам відводиться значна роль у формуванні ресурсного потенціалу ефективної протидії ворогу і вирішенню соціально-економічних проблем насе-

лення територіальної громади та внутрішньо переміщених осіб із окупованих і особливо небезпечних регіонів. Війна спричинила масштабні руйнування цивільної інфраструктури, гуманітарну катастрофу, має нищівні економічні наслідки. Саме тому і були затверджені заходи щодо організації бюджетного процесу в умовах воєнного стану, мета яких зменшення негативного впливу на формування місцевих бюджетів та впровадження оперативного керування формуванням ресурсів територіальних громад. Проте, органи місцевого самоврядування повинні вирішити питання — яких заходів вживати щодо збалансування місцевих бюджетів. Автори висловлюють думку, що в процесі пошуку нових джерел для поповнення місцевих бюджетів перш за все необхідно звернути увагу на потенціал внутрішньо-переміщених осіб, на можливості залучення підприємств до релокації, надання виробничих майданчиків, особливо підприємствам, які втратили виробництво на півдні та на сході країни, тощо. Оптимізація видаткової частини місцевих бюджетів на думку авторів можлива за рахунок призупинення фінансування тих заходів, які не містять стратегічної складової підвищення безпеки територіальної громади.

### Список літератури

1. Бюджетний кодекс України. *Закон України від 08.07.2010 р. №2456-VI*. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2022).
2. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021р. № 590*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#top> (дата звернення: 15.05.2022).
3. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022р. №252 (зі змінами)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).
4. Про невідкладні заходи щодо фінансового забезпечення функціонування держави в умовах воєнного стану. *Указ Президента України від 24.02.2022 р. №67/2022*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67/2022/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

5. Про передачу майна для потреб Збройних Сил. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.02.2022 р. №186-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/186-2022-%D1%80/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

6. Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. №169.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

7. Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 р. №206.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/206-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

8. Деякі питання надання державної соціальної допомоги та пільг на період введення воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. №214.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

9. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення. *Постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 р. №198.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/198-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

10. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. №221.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

11. Про особливості нарахування та виплати грошових допоміг, пільг та житлових субсидій на період дії воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. №215.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

12. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо пе-

реміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні. *Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 20.03.2022 р. №331.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

13. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану. *Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

14. Деякі питання забезпечення населення продовольчими товарами тривалого зберігання в умовах воєнного стану. *Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 328.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

## References

1. Budget Code of Ukraine. Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI. Available at: <http://www.rada.gov.ua>. (Accessed 15 May 2022).

2. On the approval of the Procedure for the implementation of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 9, 2021. #590.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#top>. (Accessed 15 May 2022).

3. Some issues of formation and implementation of local budgets during martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 11, 2022. No. 252 (with changes).* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

4. On urgent measures regarding the financial support of the functioning of the state in the conditions of martial law. *Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 67/2022.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67/2022/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

5. On the transfer of property for the needs of the Armed Forces. *Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 26, 2022. No. 186.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/186-2022-%D1%80/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

6. Some issues of defense and public procurement of goods, works and services under mar-

tial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2022. No. 169.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

7. Some issues of payment of housing and communal services during martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 5, 2022. No. 206.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/206-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

8. Some issues of providing state social assistance and benefits during the period of martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 7, 2022. No. 214.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

9. On making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the implementation of the program of state guarantees of medical care for the population. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 5, 2022. #198.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/198-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

10. Some issues of remuneration of employees of state bodies, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations financed or subsidized from the budget, in conditions of martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 7, 2022. No. 221.* Available

at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

11. On the peculiarities of calculation and payment of allowance, benefits and housing subsidies for the period of martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 7, 2022. #215.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

12. On the approval of the Procedure for providing the employer with compensation for labor costs for the employment of internally displaced persons as a result of hostilities during martial law in Ukraine. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Order of March 20, 2022 #331.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF/sp:max100#Text>. (Accessed 15 May 2022).

13. On making changes to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the effect of norms during the period of martial law. *Law of Ukraine dated March 15, 2022 No. 2120–IX.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>. (Accessed 15 May 2022).

14. Some issues of providing the population with food products for long-term storage in the conditions of martial law. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 20, 2022. #328.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2022-%D0%BF#Text>. (Accessed 15 May 2022).

**Objective.** *The objective of the study is the analysis of current measures for the budget process organizing and the identification of alternative sources of balancing local budgets in the conditions of martial law in order to reduce the negative impact of war on the formation of local budgets and the implementation of operational management of the formation of territorial communities' resources.*

**Methods.** *A set of general and special methods of scientific research of economic processes were used, in particular: a systematic approach, comparison, grouping, detailing, generalization, methods of statistical analysis, etc.*

**Results.** *Aspects of providing the balanced development of local budgets under martial law are studied. It was determined that during the independence of Ukraine, martial law was never introduced, therefore there are no studies of theoretical and practical aspects of the formation of local budgets in the specified conditions. It was noted that the local budgets assumed a significant part of the costs for the formation of the resource potential for effective countermeasures against the enemy and, at the same time, for solving the socio-economic problems of the population living in this territory and internally displaced persons from occupied and particularly dangerous regions. After all, the war caused large-scale destruction of civil infrastructure, a humanitarian catastrophe, and has devastating economic consequences. The authors have made an attempt to summarize the measures regarding the organization of the budget process in the conditions of martial law, which were taken by the central bodies of executive power of various levels in order to reduce the negative impact on the formation of local budgets and the implementation of operational management of the formation of resources of territorial communities. These measures are classified according to the areas that have the greatest impact on local finances, such as tax, social and budgetary policy. It was emphasized*

*that as a result of the listed measures implementation, the central governmental bodies in Ukraine managed to create a certain environment that contributes to the protection of the sphere of local finances and forms the basis for its stability in the conditions of modern uncertainty. However, it is clear that despite the state of war, every community needs to take measures to balance local budgets and find reserves to fill local budgets by attracting new sources and using existing funds effectively. The authors express the opinion that in the process of finding new sources for replenishing local budgets, first of all, it is necessary to pay attention to the potential of internally displaced persons, to the possibility of attracting enterprises to relocation, providing production sites, especially to enterprises that have lost production in the south and east of the country, etc. Optimization of the expenditure part of local budgets, according to the authors, is possible due to the suspension of funding of those measures that do not contain a strategic component of improving the security of the territorial community.*

**Key words:** *local budget, budget process, martial law, own revenues of local budgets, official transfers, non-tax revenues.*

**Надійшла до редакції 24.05.2022**

## РОЗВИТОК СФЕРИ ПОСЛУГ НА МІКРО-, МЕЗО- ТА МАКРОРІВНЯХ

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-96-104

JEL : L 83

УДК 005.336.4:338.487-029:061.1ЄС «2019/2020» (045)

**Барабанова В. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна  
e-mail: barabanova@donnuet.edu.ua

**Богатирьова Г. А.,**  
канд. пед. наук,  
доцент

e-mail: bohatyryova@donnuet.edu.ua

### ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД: ТРАДИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ

UDC 005.336.4:338.487-029:061.1ЄС «2019/2020» (045)

**Barabanova V. V.,**  
PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of  
Economics and Trade,  
Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: barabanova@donnuet.edu.ua

**Bohatyryova G. A.,**  
PhD in Pedagogy,  
Associate professor

e-mail: bohatyryova@donnuet.edu.ua

### EUROPEAN EXPERIENCE OF TOURIST SERVICES MARKET DEVELOPMENT IN THE POST-PANDEMIC PERIOD: TRADITIONS AND INNOVATIONS

***Мета.** Мета статті полягає у вивченні можливостей впровадження європейського досвіду розвитку ринку туристичних послуг в постпандемічний період для підвищення потенціалу туристичної індустрії України.*

***Методика.** Теоретико-методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, теорії управління, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених в галузі розвитку ринку туристичних послуг. У дослідженні використані методи порівняння, абстракції, аналізу та узагальнення, а також табличного і графічного моделювання, метод моделювання складних систем.*

***Результати.** Авторами вивчені основні виклики розвитку ринку туристичних послуг для країн ЄС, визначені особливості функціонування європейського ринку туристичних послуг, вивчено досвід його розвитку в європейських країнах як важливої складової частини державної туристичної політики; проаналізовані темпи росту міжнародних туристичних прибуттів в пандемічний та постпандемічний період 2019–2020 рр. Приділена увага пошукам стратегічних альтернатив розвитку туристичної галузі в країнах ЄС в постпандемічний період та особливості їх реалізації у національній туристичній галузі шляхом змін у туристичних продуктах та потребах споживачів.*

*Визначені чинники розвитку ринку туристичних послуг в країнах ЄС, серед яких розробка та створення новітніх видів туризму, цифрова трансформація туристичної сфери, активне використання додатків доповненої та віртуальної реальності на ринку туристичних послуг, активізації он-лайн присутності тощо. Зроблені висновки щодо важливості впровадження європейського досвіду розвитку ринку туристичних послуг для підвищення потенціалу туристичної галузі України.*

***Ключові слова:** туристична галузь, ринок туристичних послуг, європейський ринок туристичних послуг, зарубіжний досвід, постпандемічний період, туристична індустрія, туристичні прибуття, цифрова трансформація, новітні види туризму.*



**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 внесла суттєві зміни у розвиток світового туристичного ринку як в європейських країнах, так і в Україні. В статті проаналізовано темпи росту міжнародних туристичних прибуттів за період 2019–2020 рр., як першої ознаки відновлення ринку туристичних послуг, проаналізовано фокус ініціатив європейського туристичного ринку; визначені пріоритетні чинники розвитку ринку туристичних послуг у світі

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження досвіду країн ЄС щодо відновлення ринку туристичних послуг після пандемії досліджується у працях вітчизняних вчених, серед яких: О. Пробоїв, Г. Михайліченко, А. Клімова, Г. Горіна та ряд інших науковців. Проте, в умовах зростання конкуренції та кризового становища діяльності туристичного бізнесу питання впровадження досвіду країн ЄС щодо використання соціальних мереж на ринку туристичних послуг, впровадження ефективних інструментів, що враховують специфіку туристичної діяльності, є актуальним для подальших наукових пошуків.

**Мета статті** — вивчення можливостей впровадження європейського досвіду розвитку ринку туристичних послуг в постпандемічний період для підвищення потенціалу туристичної індустрії України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У багатьох світових країнах індустрія туризму розвивається як цілісна система, яка є потужним інструментом розвитку країн. Йдеться про створення нових робочих місць, прибуток у ВВП країн, можливості культурних взаємозв'язків, вивчення історико-культурної спадщини тощо. Сучасною тенденцією в економіці розвинених країн є зростання частки туристичних послуг як у структурі валового внутрішнього продукту, так і в структурі споживання. При цьому характерним є інтенсивний розвиток нових інформаційних технологій, електронної торгівлі у сфері туризму та ін.

Для багатьох країн світу туризм стає пріоритетною сферою економіки, саме тому Україна з її вигідним географічним положенням, наявним туристично-рекреаційним потенціалом, історико-культурним спадком має значний потенціал для інтеграції у світову туристичну індустрію. А отже, вивчення європейського досвіду розвитку ринку туристичних послуг в постпандемічний період та його

впровадження буде сприяти підвищенню потенціалу туристичної індустрії України.

Першою ознакою відновлення ринку туристичних послуг є кількість міжнародних туристичних прибуттів та витати туристів. Зокрема, у 2019 році такі витрати у зарубіжних поїздках продовжували зростати. Мова йде, в першу чергу, про країни, які приймають найбільшу кількість іноземних гостей (Франція на 11%, США — на 6%). Зауважимо, що позитивний вплив на розвиток ринку туристичних послуг мають спортивні та культурні заходи.

Згідно з даними ВТО (UNWTO), кількість міжнародних туристичних прибуттів у 2019 р. сягнула позначки 1,5 млрд, відображаючи 4 %-е зростання порівняно з показником 2018 р. (приріст 54 млн), що в підсумку «для світового туризму є десятиим поспіль роком із позитивною динамікою» [1]. Міжнародні експерти визначають, що туристична галузь країн Європейського Союзу завжди була однією з найбільш успішних: «2,4 млн підприємств, понад 90% з яких припадає на сектор МСП; 12% зайнятості на ринку праці Євросоюзу; 23 мільйони прямих і непрямих робочих місць; 37% працівників туризму віком до 35 років; 267 мільйонів європейців (62% населення) здійснюють щонайменше одну поїздку з метою відпочинку; 78% європейців проводять відпустку у своїй країні чи іншій країні ЄС» [5].

В той же час, ситуація на ринку туристичних послуг в країнах Європейського союзу змінилася на початку 2019 року через пандемію. Туризм зазнав катастрофічних втрат, закриття кордонів, введення карантинних обмежень країн Європейського союзу призвело до замороження сфери туризму на певний проміжок часу, через що багато туристичних компаній понесли значні втрати та збитки. Поширення вірусу COVID-19 виявилось згубним, як для здоров'я людей так і для світової економіки, зокрема й для міжнародної туристичної індустрії.

Аналіз стану міжнародного туризму за 2019–2021 рр. на основі порівняння темпів росту міжнародних туристичних прибуттів до Європи наведено у табл. 1 [2].

Ситуація у туристичному секторі була найскладнішою, яка найбільше постраждала від пандемії COVID-19. На 62,3% знизився показник прибуття туристів до країн ЄС за підсумками 2021р по відношенню до 2019 р. (рис. 1). Разом з тим у 2021р. відбулося збіль-

Таблиця 1  
Темпи росту міжнародних туристичних прибуттів до Європи за 2019–2021 рр. [2]

Регіон	2019	2020	2021	2021 (%)	2021/2019(%)
Європа	746,9	237,3	281,3	66,8	-62,3
Північна Європа	83,5	21,7	16,1	3,8	-80,7
Східна Європа	204,2	79,8	71,8	17	-64,9
Центральна Європа	155,2	47,5	55,2	13,1	-64,5
Південна Європа	304	88,3	138,3	32,8	-54,5
Країни ЄС-27	540,3	179,7	203,5	48,3	-62,3

шення показника прибуттів до країн ЄС на 48,3% у порівнянні із 2020 р, тобто ринок туристичних послуг в Європі відновлюється.

Від припинення туристичних подорожей та обмежень, скорочення кількості міжнародних подорожей постраждали не тільки туристичні компанії, а й національні економіки світу, особливо економіки країн Європейського союзу орієнтованих на туризм. На щастя, є позитивні сигнали, і аналіз показує, що почалося відновлення, хоча й не однаковими темпами по регіонах Європи, (рис. 1).

Міжнародний туризм та ринок туристичних послуг продовжує своє відновлення у 2022 році. Світові прибуття туристів зросли більш ніж удвічі (+ 130%) у порівнянні і січнем 2021 р., тобто збільшення відбулося на 18 мільйон туристів. Незважаючи на впевнені результати, темпів відновлення у 2022 р. повторне введення обмежень на прибуття туристів у деяких європейських країнах (виявлення Омикро-ну) негативно вплинуло на ринок туристичних послуг. У січні 2022 року кількість прибуттів

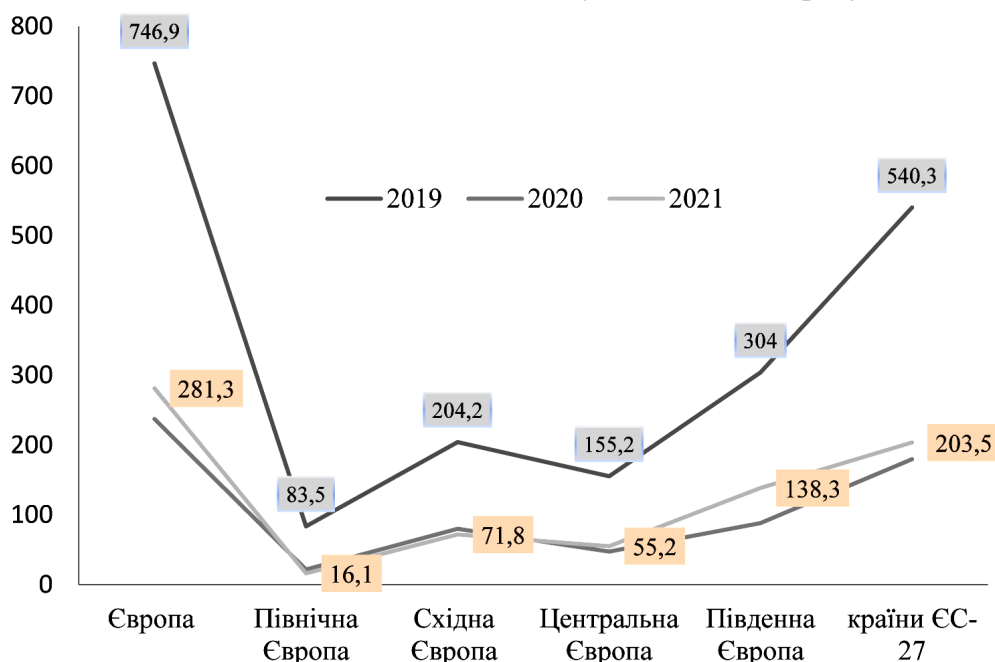


Рис. 1. Тенденції міжнародних туристичних прибуттів за регіонами Європи, млн осіб (побудовано на основі даних UNWTO[2])

становила — 67% порівняно із 2019 роком після досягнення — 60% у 4 кварталі 2021 року [2].

Так, за даними експертів Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) у всіх регіонах світу спостерігається значне відновлення туристичного бізнесу з січня 2022 р. порівняно із найнижчими рівнями показників за січень 2021 р., (рис. 2).

За даними рис. 2, лідерами найкращих результатів відродження прибуттів туристів є Європа (+ 199%) та США (+ 97%), хоча міжнародні прибуття все ще становили приблиз-

но половину від рівня до пандемії (–53% і –52% відповідно) [2].

За субрегіонами найкращі результати зафіксовано в Західній Європі, коли прибуттів було в чотири рази більше у січні 2022 року, ніж у 2021 році, але на 58% менше, ніж у 2019. Крім того, Карибський басейн (- 38%) і Південна та Середземноморська Європа (- 41%) показали найшвидші темпи відновлення до рівня 2019 року [2].

Для української туристичної галузі характерною рисою є її чутливість до світових тен-

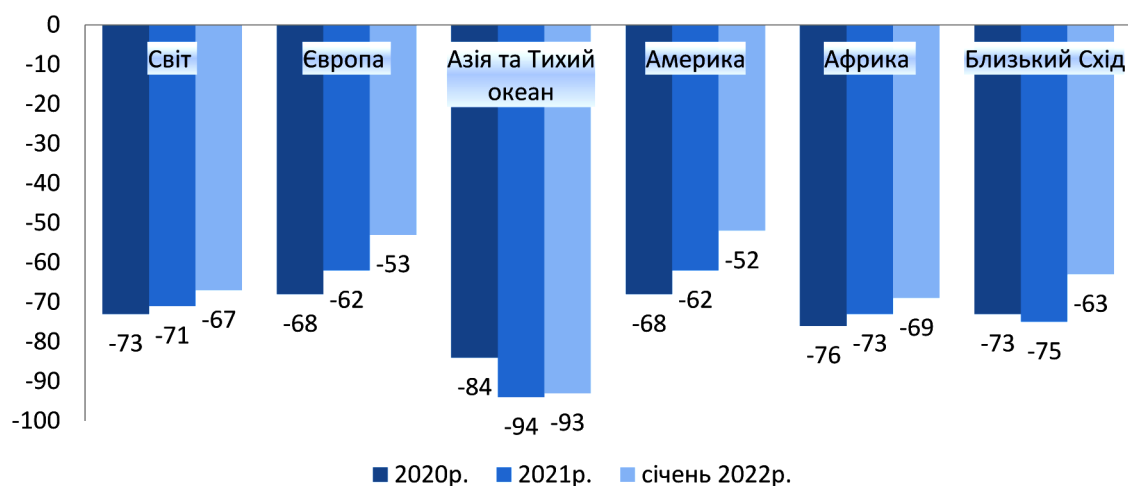


Рис. 2. Кількість міжнародних прибуттів туристів в порівнянні до 2019р., % (побудовано на основі даних UNWTO[2])

денцій, що дозволило їй стрімко інтегрувалась у світову туристичну індустрію та проявити себе як один з найбільш перспективних напрямів структурної переорієнтації вітчизняної економіки. Проте велика невизначеність та ризики від військової агресії Російської Федерації на Україні у поєднанні зі складним економічним середовищем, за прогнозами експертів може вплинути на загальну довіру і порушити тенденцію до зростання туризму у 2022 р.

Викликом для країн ЄС стало закриття повітряного простору України, Росії, Білорусі, Молдови. Зміна маршруту по Україні порушує транспортні потоки на широкій території, з об'їздами сусідніх країн, що спричиняє об'їзди під час довгомагістральних рейсів між Європою та Східною Азією, що збільшує час перельотів та збільшує витрати.

За даними експертів UNWTO майже 3% глобальних витрат на міжнародний туризм від Росії та України тільки у 2020 році разом склали щонайменше 14 мільярдів доларів США. Надходжень від туризму може бути втрачено внаслідок тривалого військового конфлікту, адже ці країни є напрямками 4% міжнародних прибуттів туристів до Європи [2].

Після завершення затяжної кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19, було запропоновано спрямувати зусилля урядів і міжнародних організацій на укріплення туристичного попиту на міжнародній арені з урахуванням глобальних змін у туристичних продуктах та потребах споживачів на ринку туристичних послуг.

Науковці зауважують на важливості пошуку стратегічних альтернатив розвитку ту-

ристичної галузі й ринку туристичних послуг, які пов'язані, насамперед з пошуком і впровадженням інноваційних стратегій, розвитком різних видів креативного туризму, реалізацією стратегій антикризового розвитку ринку туристичних послуг, залученням додаткових ресурсів, скороченням витрат тощо.

Попри всього Європа залишається найефективнішим регіоном відповідно звіту про конкурентоспроможність міжнародного туризму (далі ТТСР), ринку туристичних послуг та індексу конкурентоспроможності туризму (далі ТТДІ), перевершуючи середній світовий показник за більшістю компонентів і формуючи найкращі рейтинги туризму в найближчі роки.

З 43 субрегіональних економік, охоплених індексом конкурентоспроможності туризму, 32 оцінки перевищують середній світовий показник, а 18 покращили свій показник у 2019 року. Як глобальний економічний і культурний центр, європейський регіон може похвалитися одними з найвищих показників культурних і розважальних ресурсів, подорожей, адже цьому сприяє високий ступінь міжнародної відкритості ринку туристичних послуг, якісної інфраструктури, якісного туристичного обслуговування [4].

Серед європейських країн Італія увійшла до першої ки за рейтингом (з 12-го місця у 2019 році) до 10-го у 2021 році. Найвище місце за рейтингом в регіоні займає Іспанія (3 місце). Проте Франція (4 місце), Німеччина (5 місце), Швейцарія (6 місце), Сполучене Королівство (8 місце) та Італія (10 місце) увійшли до першої десятки за індексом. У 2020 році Хорватія (46 місце) та Албанія (72 місце)

найбільше залежали від туризму щодо ВВП, тоді як Німеччина має найбільшу економіку від туризму [4].

Міжнародна відкритість регіону базується на членах Європейського Союзу та Шенгенської зони (26 європейських країн, які скасували паспортний контроль тощо на своїх спільних кордонах). Країни в субрегіонах Європа, Балкан і Східної Європи, як правило, є більш конкурентоспроможними за цінами порівняно з їхніми дорогими західними сусідами, тоді як більш залежні від туризму південно європейські країни виділяються своїм пріоритетом у сфері туризму, туристичної інфраструктури та природних ресурсів.

На початку 2020 року в країнах Європейського союзу у сфері туризму та на ринку туристичних послуг почали створюватися альтернативи традиційним видам туризму до якого зник споживач до кризи. Саме в країнах ЄС почали розвиватися новітні види туризму такі як: бекпекер-туризм, віртуальний туризм, особливо повільний туризм та ін. Сучасні види туризму в країнах Європейського Союзу представлено (рис. 3).

Безперечно, саме цифрова трансформація й онлайн-присутність упродовж наступних кількох років будуть дуже важливими чинниками розвитку ринку туристичних послуг через необхідність безпечного й швидкого доне-

Італія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Віртуальний туризм.</b> Передбачає віртуальні екскурсії, віртуальні тури, віртуальні знайомства, де звичайна реальність заміщується віртуальною завдяки сучасним інформаційно-комп'ютерним технологіям та можливостям інтернету. На сайтах віртуального туризму відтворені популярні музеї Італії. При цьому віртуальна подорож дає змогу детально ознайомитися не тільки з творами мистецтва, а й із екстер'єром та інтер'єром будівель музеїв, де вони зберігаються</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Бекпекер-туризм</b> — це спосіб життя і подорожей, а також вираз ідентичності, малобюджетна туристична поїздка для молоді. Такі туристи відрізняються наявністю рюкзака та путівників, вони мандрують автостопом, зупиняються в хостелах, користуються послугою каучсерфінгу</li> </ul>
Греція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Повільний туризм.</b> Туристична подорож, в якому фокус уваги зміщений від кількості до якості. Мандрівник фокусується на одній місцевості чи місті, намагаючись поринути у культуру та побут місцевих жителів, знайомлячись із кухнею та традиціями регіону. Повільний туризм став сучасною тенденцією</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Philantourism, або вид волонтерського туризму:</b> мандрівники які свідомо обирають місце для наступного відпочинку з метою підтримки місцевих громад, витрачаючи гроші для підтримки локальної економіки, заходів, проектів, в тому числі і на відпочинок</li> </ul>

Рис. 3. Сучасні види туризму в країнах Європейського Союзу (розроблено на основі [1–6])

сення інформації до споживача і чи не єдиним способом організації роботи різних фахівців у галузі туризму [3].

Автори повністю погоджуються з думкою про те, що ринку туристичних послуг потрібні інноваційні управлінські антикризові міри, які мають враховувати довгострокові наслідки кризи, одночасно використовуючи діджиталізацію.

Потреби прискорення процесів цифровізації як у світі в цілому, так й у вітчизняній економічній системі посилюються в умовах всесвітньої пандемії, зумовленої вірусом COVID-19 [9]. Саме карантинні обмеження дозволили залучити нові види туристичної

сфери на ринок туристичних послуг країн ЄС. Окрім інноваційних видів туризму були створені інноваційні помічники, що застосовуються у туристичній сфері, які допомагають спростити роботу в багатьох напрямках, залучити більше споживачів та урізноманітнити наявні пропозиції на ринку туристичних послуг відповідно до попиту сучасного споживача за рахунок: роботів та чат-ботів, автоматизації процесів обслуговування, використання доповненої та віртуальної реальності (AR).

Одним з найбільш яскравих прикладів роботи туристичних тенденцій на ринку туристичних послуг в країнах ЄС є Connie (робот-консьєрж мережі готелів Hilton). Інші готелі

також йдуть в ногу з часом, встановлюючи інтерактивних роботів для виконання певних функцій, наприклад реєстрації туристів або подачі їжі і напоїв відвідувачам. Це нововведення роботів-персоналу далеко не єдине. Багато клієнтів віддають перевагу простоті процесу і тепер бронюють свої поїздки і проживання за допомогою чат-ботів, які можуть обробляти запити і пропонувати допомогу, спілкуючись напряму із споживачами, надаючи відповіді на їхні запитання всього за пару секунд.

На нашу думку, досить цікавим є досвід країн ЄС у використанні додатків доповненої (AR) та віртуальної реальності в туристичній діяльності, які щільно увійшли на європейський ринок туристичних послуг, поєднуючи в собі віртуальні елементи з реальним досвідом. Такі додатки активно використовуються і на ринку туристичних послуг України.

Тенденції AR-подорожей включають в себе відвідування музейних експонатів, що легко реалізується за допомогою смартфонів. Італія одна із перших країн запропонувала AR-подорожі. Цікавим є досвід європейських країн активного запровадження додатку Navitaire, який дозволяє туристам віртуально вивчати місця для відпочинку та одразу бронювати майбутні подорожі. Це значно спрощує процес обрання місця подорожі та відпочинку. Ці додатки працюють та поширюють у соціальних мережах, вони дуже популярні серед молоді.

В сучасному світі туризму COVID-19 надав змогу подорожувати не виходячи з дому, туристи дізнались про місця до яких раніше просто не було часу доїхати, наразі все спростилося і стало більш доступним для розвитку кругозору і подорожей. Завдяки пандемії туристична сфера як і більшість галузей перейшла у віртуальний світ. Саме у період пандемії фахівці у сфері туризму вдало почали поєднували картинку подорожі в інтернеті, проводити онлайн зустрічі, розробляти нові онлайн тури, стали проводити онлайн екскурсії. Зайти на сайт, вибрати екскурсію та переміститись туди в реальному часі за музичним супроводом із індивідуальним гідом, ось запити сучасного споживача, а потім запит на формування подорожі.

На думку науковців, процес нарощування інноваційного потенціалу у сферах просування туристичних послуг та комунікації із спо-

живачами триває, основними тенденціями сьогодення у країнах Європейського союзу є такі:

- розвиток продуктів VirtualRealty (зокрема Marriot Virtual Postcards), навігаційних додатків ARCity та GIS технологій проектування маршруту подорожей, екскурсій, візуалізація турів roundthecity;

- масштабування автономності транспорту (наприклад, автопілот в автомобілях);

- застосування не лише соціальних мереж, месенджерів чи мобільних додатків, а і чат-ботів для підтримки туристів в режимі 24/7, цифрових туристичних гідів, технологій штучного інтелекту;

- розвиток GDS та ADS платформ бронювання, продажу, просування туристичних продуктів;

- розвиток концепції User Generated Content — нагромадження контенту, який створюють користувачі для подальшого використання інформації іншими споживачами туристичних продуктів, що стало базою для формування бізнес платформи C2C [11, с. 27–28].

На думку голови Державного агентства розвитку туризму М. Олесків: «... портрет потенційного мандрівника 2022 року юний і усміхнений. Так, найшвидше до усіх змін, пов'язаних із пандемією, адаптувалася молодь. Саме вони демонструють готовність подорожувати попри обмеження та бронюють обрані місця для відпочинку в основному онлайн. Соціальні медіа та цифровий маркетинг стали невіддільним інструментом сучасної реклами і, скоріш за все, залишаться такими в довгостроковій перспективі. До речі, найпопулярнішою мережею, яку використовують як джерело натхнення для подорожей, визначено Instagram» [6].

Пандемія, та досвід країн ЄС стала поштовхом для використання та залучання соціальних мереж та інноваційних технологій на ринку туристичних послуг, що потребує додаткового вивчення.

Розроблення спеціалізованих програмних продуктів для туристського бізнесу в цей час ведуть декілька фірм: «Мегатек» (програма «Майстер-тур»), «Арім-Софт» (програми TurWin, «Чартер», «Овір»), «Само-Софт» (програма «Само-тур»), «Туристські технології» (програма комплексної автоматизації «Туристський офіс»), «Інтур-Софт» (програма

«Інтур-Софт»), ANТ-Group (система ANТ-Group), «Рек-Софт» (комплекс «Едельвейс», «Барсум», «Реконлайн») та ін.[10].

Україна почала 2021 рік із офіційного запуску сайту Ukraine.ua, який став повноцінним ресурсом як для туристів, так і для бізнес-інвесторів. Сайти на сьогодні є важливим інструментом для контакту і привертання споживачів до туризму в кожній країні, він має бути доступним для розуміння та інформативним. Як в країнах ЄС, в Україні за час пандемії продовжили розвиток вже існуючі до цього види туризму, однак для України вони є досить молодими та тільки набирають оберти в популяризації та перебувають в пошуку свого споживача, такі як: волонтерський, екологічний, гастрономічний туризм.

Ми вважаємо, що важливим аспектом розвитку індустрії туризму в умовах нестабільного середовища є врахування факторів впливу на психологію споживача, пріоритетним серед яких виступає Інтернет. На думку деяких спеціалістів, туристичні підприємства з часом перекваліфікуються в гідів по комп'ютерних мережах, тобто основним завданням туристичних підприємств стане допомога в пошуку необхідної інформації в Інтернеті [8].

Також є досить цікавим розробка сайту дуже схожого на відео гру. В основі задумки є 7 музеїв просто неба, що знаходяться в різних куточках України, по яких пропонується віртуальна екскурсія. Серед музеїв на вибір є: національний музей народної архітектури та побуту в Ужгороді, Музей народної архітектури і побуту «Шевченківський гай» у Львові, Запорізька Січ на Запоріжжі, Резиденція Богдана Хмельницького у Чигирині, музей народної архітектури та побуту Середньої Наддніпрянщини у Переяславі, Мамаєва Слобода у Києві, музей народної архітектури та побуту України у Києві. Цей проект було розроблено для більшого пізнання України, її культури та історії, а також просування та популяризації її на міжнародному туристичному ринку. На сайті представлені сім автентичних музеїв під відкритим небом, кожен з яких представляє собою віртуальну подорож, де можна перенестися на століття назад і доторкнутися до минулого, познайомитися з українською культурою і побутом [7].

На нашу думку, саме віртуальний туризм у нинішніх реаліях для України є універсальним для використання та проектування туристич-

них маршрутів. Для відновлення та продовження популяризації України, її пам'яток та визначних туристичних місць за кордоном, для відновлення роботи туристичної сфери віртуальний туризм в сьогоdnішніх реаліях є універсальним видом. Саме використовуючи VR реальності можливо не тільки відновити роботу туристичної компанії, а й донести через соціальні мережі інформацію про правдиві наслідки війни, яка відбувається в Україні.

Прикладом є розроблена екскурсія «Стежками загублених мрій», це віртуальна екскурсія по звільнених містах України, яка представляє собою маленький віртуальний тур з дистанційним керуванням через спеціальний додаток. Адресною аудиторією екскурсії «Стежками зруйнованих мрій» можуть бути люди будь-якого віку, з будь-якого куточку світу, вони мають розуміти українську або англійську мову і перед початком входу до екскурсійної кімнати відмітити мову проведення, їм має бути цікава військова тематика. Тривалість такої екскурсії «Стежками зруйнованих мрій» — година, вхід в додаток є платним, для подовження часу перебування можна доплатити, 15% коштів будуть переведені на допомогу ЗСУ та інші фонди України.

**Висновки.** В процесі дослідження ми дійшли висновку, що вивчення досвіду країн ЄС щодо розвитку ринку туристичних послуг в постпандемічний період дозволить більш ефективно відновити туристичну галузь України, зробити фокус її ініціатив інноваційним з впровадженням сучасних пропозицій щодо діджиталізації процесів туристичного обслуговування на основі створення альтернативних традиційним видам туристичних послуг, посилення процесів цифровізації. Європейський досвід сприятиме розвитку нових видів туризму, активізуватиме процес накопичення інноваційного потенціалу ринку туристичних послуг, дозволить отримувати туристичні послуги шляхом занурення в мистецьку і культурно-побутову спадщину дестинації, розробку й реалізації інноваційних регіональних продуктів та послуг.

#### Список літератури

1. Торік зафіксовано 1,5 мільярда туристичних подорожей UNWTO. Мультимедійна платформа Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2859960-torikzafiksovano-15-milarda-turisticnih>

podorozej-unwto.html (дата звернення: 2.05.2022).

2. Tourism enjoys strong start in 2022 while facing new uncertainties . URL:UNWTO\_Barom22\_02\_May\_excerpt-1.pdf (дата звернення: 20.05.2022).

3. Пробоїв О.А. Вплив міжнародного туризму на економічну політику країни в умовах пандемії COVID-19. *Прийзовський економічний вісник*. Випуск 1(24) 2021.С. 22–29.

4. Travel & Tourism Development Index 2021. *Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future Insight report*. May 2022 URL: <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021/> (дата звернення: 13.05.2022)

5. Tourism and transport: Commission's guidance on how to safely resume travel and reboot Europe's tourism in 2020 and beyond. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_854](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_854) (дата звернення: 10.05.2022).

6. Голова Держтуризму назвала ключові туристичні тренди на 2022 рік. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/golovni-turistichni-trendi-na-2022-rik-vnutrishniy-turizm-ta-zbilshennya-vitrat-novini-11686354.html> (дата звернення: 11.05.2022).

7. Музеї України просто неба. URL: <https://museums.authenticukraine.com.ua/ua> (дата звернення: 10.05.2022).

8. Барабанова В., Богатирьова Г., Горіна Г. Маркетингові механізми розвитку туристичної індустрії в умовах нестабільності. *Журнал геології, географії та геоecології*. 2020. № 29 (4), С. 625–636. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/11205>.

9. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». Hotel & Destination Consulting. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>. (дата звернення: 11.05.2022).

10. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Технологія латерального маркетингу на регіональному ринку туристичних послуг. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1 (47). С.57–65.

11. Михайліченко Г., Клімова А. Світовий туристичний ринок: трансформації після пандемії. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. *Глобальна економіка*. 2020.

№2. С. 21–37. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(109\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(109)02).

## References

1. *Torik zafiksovano 1,5 milyarda turystychnykh podorozhej-UNWTO* [Last year, 1.5 billion tourist trips were recorded-UNWTO]. *Multymediyna platforma Ukrinform* [Ukrinform multimedia platform]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2859960-torik-zafiksovano-15-milyarda-turisticnih-podorozej-unwto.html> (Accessed 02 May 2022).

2. Tourism enjoys strong start in 2022 while facing new uncertainties. Available at: UNWTO\_Barom22\_02\_May\_excerpt-1.pdf. (Accessed 10 May 2022).

3. Proboiv, O. A. (2021). *Vplyv mizhnarodnoho turizmu na ekonomichnu polityku krainy v umovakh pandemii COVID-19* [The impact of international tourism on the country's economic policy in the context of the COVID-19 pandemic]. *Pryzovskyy ekonomichnyy visnyk* [Pryzovsky Economic Bulletin], vol. 1(24) pp. 22–29.

4. Travel & Tourism Development Index 2021. *Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Insight report*. May 2022. Available at: <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021>. (Accessed 13 July 2022).

5. Tourism and transport: Commission's guidance on how to safely resume travel and reboot Europe's tourism in 2020 and beyond. Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_854](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_854). (Accessed 10 May 2022).

6. *Holova Derzhturyzmu nazvala kliuchovi turystychni trendy na 2022 rik* [The head of State Tourism named the key tourism trends for 2022]. Available at: <https://www.unian.ua/tourism/news/golovni-turistichni-trendi-na-2022-rik-vnutrishniy-turizm-ta-zbilshennya-vitrat-novini-11686354.html>. (Accessed 11 May 2022).

7. *Muzei Ukrainy prosto neba* [Museums of Ukraine open air]. Available at: <https://museums.authenticukraine.com.ua/ua>. (Accessed 10 May 2022).

8. Barabanova, V. V., Bohatyryova, G. A., Gorina, G. O. (2020). Marketing mechanisms of tourism industry development under instable environment *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 29, no. 4, pp. 625–636. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/1120569>.

9. *Pandemiia COVID-19 ta yii naslidky u sferi turizmu v Ukraini. Onovlennia do dokumentu*

«Dorozhnia karta konkurentospromozhnoho rozvytku sfery turizmu v Ukraini» [COVID-19 pandemic and its consequences in the field of tourism in Ukraine. Update to the document «Roadmap for competitive development of tourism in Ukraine»]. Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (Accessed 10 June 2022).

10. Barabanova, V. V., Bohatyrova, H. A. (2020). *Tekhnolohiia lateralnoho marketynhu na rehionalnomu rynku turystychnykh posluh* [Technol-

ogy of lateral marketing in the regional market of tourist services]. *Torhivlia i rynek Ukrainy* [Trade and market of Ukraine], vol 1 (47) pp. 57–65.

11. Mykhailichenko, H., Klimova, A. (2020). *Svitovyi turystychnyi rynek: transformatsii pislia pandemii. Zovnishia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [World tourism market: transformations after the pandemic. Foreign trade: economy, finance, law]. *Hlobalna ekonomika* [Global economy], vol. 2, pp. 21–37. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(109\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(109)02).

**Objective.** *The objective of the present article is to study the possibilities of implementing European experience in the tourist services market development in the post-pandemic period to increase the potential of the tourism industry of Ukraine.*

**Methods.** *The theoretical and methodological basis of the study is the position of modern economic theory, management theory, scientific works of domestic and foreign scientists in the field of tourism market development. The methods of comparison, abstraction, analysis and generalization, as well as tabular and graphic modeling, the method of modeling complex systems were used in the research*

**Results.** *Authors have studied the main challenges of the development of the tourist services market for the EU countries, determined the peculiarities of the functioning of the European tourist services market, studied the experience of its development in European countries as an important component of the state tourism policy; analysed growth rates of international tourist arrivals in the pandemic and post-pandemic period of 2019–2020. Much attention is paid to the search for strategic alternatives for the development of the tourism industry in EU countries in the post-pandemic period and the peculiarities of their implementation in the national tourism industry through changes in tourism products and consumer needs.*

*The factors of the tourist services market development in the EU countries are identified, the development and creation of the latest types of tourism, digital transformation of the tourism sector, active use of augmented and virtual reality applications in the tourist services market, activation of online presence, etc. are included. Conclusions were made regarding the importance of implementing the European experience in the development of the tourist services market to increase the potential of the tourism industry of Ukraine.*

**Key words:** *tourism industry, market of tourist services, European market of tourist services, foreign experience, post-pandemic period, tourist industry, tourist arrivals, digital transformation, new types of tourism.*

*Надійшла до редакції 15.06.2022*



DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-105-111

JEL : L83, G24, F52

УДК 338.48-4-049.54(100):005.585(045)

**Горіна Г. О.,**  
д-р екон. наук,  
професор

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна  
e-mail: gorina@donnuet.edu.ua

**Крижимінська Є. Г.,**  
асистент

e-mail: eugenyakri0607@gmail.com

### ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ БЕЗПЕКИ В МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ

UDC 338.48-4-049.54(100):005.585(045)

**Gorina G. O.,**  
Grand PhD in Economic sciences,  
Professor

Mykhailo Tugan-Baranovsky Donetsk National University of  
Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: gorina@donnuet.edu.ua

**Kryzhyminska Ye. H.,**  
Assistant Professor

e-mail: eugenyakri0607@gmail.com

### APPROACHES TO SAFETY ASSESSMENT IN INTERNATIONAL TOURISM

***Мета.** Метою статті є висвітлення підходів до оцінки безпеки в міжнародному туризмі та аналіз найбільш та найменш безпечних країн світу для подорожі та ведення туристичного бізнесу.*

***Методи.** З метою досягнення поставлених завдань та мети у роботі використовувалися наступні методи дослідження: аналізу і синтезу (для визначення безпекових складових в міжнародних рейтингах країн світу), компаративний аналіз, порівняння (для визначення подібності і відмінності у Top-10 найбільш та найменш безпечних країн світу для подорожі та ведення туристичного бізнесу за різними міжнародними рейтингами), графічні й табличні методи (для наочного зображення статистичного матеріалу).*

***Результати.** Розглянуто методології та підходи до вимірювання безпеки та захисту в міжнародному туризмі, що запропоновані World Economic Forum та The Institute for Economics & Peace. Наведено методіку розрахунку, опис та джерела показників «Безпека та захист» та «Здоров'я та гігієна» The Travel & Tourism Development Index. Визначено та проаналізовано 10 найбільш та найменш безпечних та надійних країн світу для подорожі за показниками «Безпека та захист» та «Здоров'я та гігієна». Наведено методологію розрахунку The Global Peace Index. Задля оцінки безпечності туристичної подорожі та ведення туристичного бізнесу в тій або іншій державі світу здійснено опис критеріїв оцінки та визначення індикаторів, які дозволяють розрахувати складові «Тривалі внутрішні і міжнародні конфлікти» та «Суспільна безпека». Визначено та проаналізовано 10 найбільш і найменш мирні країни за зазначеними складовими. Наочно зображено та проаналізовано флуктацію позицій країн світу по чотирьом безпековим складовим рейтингів The Travel & Tourism Development Index та The Global Peace Index.*

***Ключові слова:** безпека, міжнародний туризм, глобальні індекси, рейтинг, безпека туристичної подорожі.*

**Постановка проблеми.** Безпека та захищеність є вирішальними факторами, що визначають успіх сектору туризму та подорожей у країні. Висвітлення наявних підходів до вимірювання безпеки та захищеності в міжнародному туризмі дозволять визначити ступінь ураження місцевих жителів, туристів та бізнесу на різнопланові ризики та безпекові загрози. Крім створення бар'єрів для інвести-

цій у сектор туризму та подорожей, країни з високим рівнем злочинності, насильства, епідеміологічної загрози відлякують відвідувачів, роблячи менш привабливими для розвитку туристичну галузь у цих місцях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальність проблем безпеки в міжнародному туризмі в сучасних умовах розвитку світового господарства викликає широку дискусію

та спонукає закордонних та вітчизняних дослідників до розбудови цього багатоаспектного питання у теоретичній та практичній площині. Так, З. А. Атаманчук, Ю. В. Тимчишин [1] розглядають основні напрямки діяльності міжнародних організацій, які покликані впливати на безпеку міжнародного туризму. А. П. Голод [2] здійснює розробку теоретико-методологічних основ дослідження безпеки туризму у регіональній економіці. В. В. Гуменюк [3] здійснює розробку концептуальних положень і формулює практичні рекомендації, спрямовані на розвиток методологічних засад управління економічною безпекою курортно-рекреаційного туризму. С. В. Маловичко, В. В. Барабанова [4] розкривають чинники впливу безпекової компоненти на розвиток трансформаційної системи послуг туристичної сфери, надають класифікацію загроз небезпеки та шляхи їх подолання. М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська, А. В. Роговий [5] розглядають сучасні особливості впливу трансформаційних змін туристичної галузі країни на її економічну безпеку. О. М. Романуха, Г. О. Горіна та ін. [6] вивчають досвід трансформації системи безпеки готелів та подібних закладів розміщення, як фактору підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг в умовах глобалізації. Разом з тим, не зважаючи на наявність різнопланових досліджень питань безпеки в туризмі, майже не висвітлено підходи до оцінки та порівняння країн світу за міжнародними рейтингами, які містять безпекові складові та індикатори.

**Мета статті.** Метою статті є висвітлення підходів до оцінки безпеки в міжнародному туризмі та аналіз найбільш та найменш безпечних країн світу для подорожі та ведення туристичного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комплексним інструментом оцінки та вимірювання безпекових ризиків та загроз в міжнародному туризмі є міжнародні рейтинги, складені міжнародними організаціями на підставі загальноновизнаних індексів, які служать достовірним джерелом глобальних порівнянних даних.

The Global Peace Index (GPI) створений Інститутом економіки та миру, глобальним аналітичним центром, який займається розробкою показників для аналізу миру та кількісної оцінки його економічних переваг [7]. GPI вимірює рівень негативного миру в краї-

ні, використовуючи три сфери миролюбності: «Триваючі внутрішні і міжнародні конфлікти», «Суспільна безпека», «Мілітаризація». GPI включає 23 індикатори відсутності насильства або страху насильства. Усі бали для кожного показника нормалізуються за шкалою від 1 до 5.

Перша складова індексу, «Тривалі внутрішні і міжнародні конфлікти», досліджує ступінь участі країн у внутрішніх і зовнішніх конфліктах, а також їх роль і тривалість участі в конфліктах [7].

Друга складова «Суспільна безпека» оцінює рівень гармонії чи розбрату всередині нації; десять індикаторів широко оцінюють те, що можна описати як соціальну безпеку та захист. Твердження полягає в тому, що низький рівень злочинності, мінімальна терористична активність і насильницькі демонстрації, гармонійні відносини з сусідніми країнами, стабільна політична ситуація і невелика частка населення, яке є внутрішньо переміщеним або біженцем, можна прирівняти до миролюбства [7].

Сім індикаторів складової «Мілітаризація» відображають зв'язок між рівнем нарощування військової сили країни та доступом до зброї та рівнем її миролюбності як усередині країни, так і на міжнародному рівні. Вимірюються порівняльні дані щодо військових витрат у відсотках до ВВП та кількості офіцерів збройних сил на душу населення, а також фінансові внески до миротворчих місій ООН [8].

За GPI наймиролюбнішими країнами світу у 2021 р. були: Ісландія, Нова Зеландія, Данія, Португалія, Словенія, Австрія, Швейцарія, Ірландія, Чехія, Канада. Найменш мирними країнами світу у 2021 р. були: Афганістан, Ємен, Сирія, Південний Судан, Ірак, Сомалі, Демократична Республіка Конго, Лівія, Центральноафриканська Республіка, Росія.

Разом з тим, задля оцінки безпечності туристичної подорожі та ведення туристичного бізнесу в тій або іншій державі світу більш інформативним є використання показників не Global Peace Index в цілому, а його двох його складових: «Тривалі внутрішні і міжнародні конфлікти» та «Суспільна безпека».

Наступним індексом, який дозволяє проаналізувати сукупність факторів, що характеризують рівень безпеки в країнах є The Travel & Tourism Development Index (TTDI). TTDI є еволюцією The Travel & Tourism Competitive-

ness Index (ТТСІ) Всесвітнього економічного форуму. ТТДІ надає стратегічний інструмент порівняльного аналізу для бізнесу, урядів, міжнародних організацій та інших гравців сектору, дозволяючи порівнювати прогрес країн щодо рушійних сил розвитку сектору туризму та подорожей. [9]. Індекс складається з п'яти субіндексів, 17 показників і 112 індикаторів, розподілених між різними показниками. Індикатори розраховуються на основі даних, отриманих з опитування, а також кількісних даних з відкритих джерел.

Складовими, за якими можна оцінити безпечність туристичної подорожі до тієї або іншої країни є показники «Безпека та захист» та «Здоров'я та гігієна» субіндексу «Сприятливе середовище».

Показник «Безпека та захист» ТТДІ налічує 6 індикаторів та є критично важливим фактором, що визначає успіх сектору туризму та подорожей країни. Цей показник вимірює ступінь, в якому країна наражає місцевих жителів, туристів та бізнес загрозам безпеці. Крім створення бар'єрів для інвестицій у сектор подорожей і туризму, країни з високим рівнем злочинності чи насильства, ймовірно, відлякують відвідувачів, роблячи менш привабливим розвиток сектору у цих місцях. Показник враховує поширеність злочинів та насильства, надійність поліції, вірогідність або наявність тероризму та збройних конфліктів [10].

Показник «Здоров'я та гігієна» ТТДІ налічує 6 показників та оцінює інфраструктуру охорони здоров'я, доступність і безпеку охорони здоров'я. Пандемія COVID-19 підкреслює наскільки важливими є умови здоров'я та безпеки для захисту відкритості, на яку спирається сектор туризму та подорожей, та для відновлення довіри споживачів до подорожей. Країни з розвиненими системами охорони здоров'я краще оснащені для пом'якшення впливу пандемії на сектор туризму та подорожей та економіку в цілому за рахунок захисту свого населення, включаючи співробітників сектору та відвідувачів, що знижує потребу в обмеженнях та блокуванні подорожей [10].

Топ-10 найбільш мирних країн за складовою «Триваючі внутрішні і міжнародні конфлікти» Глобального індексу миру у 2021 р. відкриває Ботсвана без змін по відношенню до попереднього року. На другому місці, піднявшись на 4 сходинки рейтингу у порівнянні з 2020 р., опинилась Болгарія.

Третє місце належало Ісландія, яка піднялась на нього з 7 місця у 2020 р. Рекордний стрибок у 25 позицій рейтингу дозволив Ірландія посісти 4 місце. П'яте місце без змін по відношенню до попереднього року займає Маврикій. Шоста та сьома позиції належать Сінгапур та Уругвай відповідно, проте за рахунок пониження позицій в рейтингу на три сходинки. Восьме місце з оцінкою у 1,002 бали займає Нова Зеландія. Закривають Топ-10 рейтингу за складовою «Тривалі внутрішні і міжнародні конфлікти» Канада та Швейцарія з 1,004 та 1,005 балами відповідно.

У 2021 р. Норвегія була оцінена як найбільш мирна країна за складовою «Суспільна безпека» Глобального індексу миру та з оцінкою у 1,182 бали і просуненням в рейтингу на три сходинки вгору зайняла перше місце. Ісландія навпаки погіршала свої позиції та поступилася першим місцем з 1,218 балами. Третє місце та оцінку у 1,242 бали у 2021 р. отримала Швейцарія. 4 місце належить Данії з 1,258 та позитивною зміною позиції в рейтингу на 2 сходинки. 5 місце у Топ-10 країн за складовою «Суспільна безпека» займає Японія з 1,292, яка погіршала свій результат у порівнянні з попереднім роком та на дві позиції рейтингу. 6 місце належить Сінгапуру з 1,308 балами (зміна позиції в рейтингу (-4)), 7 місце — Словенія з 1,350 балами (зміна позиції в рейтингу (-4)). 8 та 9 місце обіймають Фінляндія та Португалія без зміни позиції у порівнянні з попереднім роком. 10 місце належить Швеції, за рахунок просування з 14 позиції у 2020 р.

Данні The Travel & Tourism Development Index, а саме показник «Безпека та захист» свідчать, що до Топ-10 країн за цією складовою входять економіки з високим рівнем доходу з диверсифікованим регіональним розташуванням. Азіатсько-тихоокеанський регіон представлений Сінгапуром (1 місце рейтингу; 6,7 балів).

Близький Схід і Північна Африка представлені ОАЕ (2 місце рейтингу; 6,5 балів) та Катаром (5 місце рейтингу; 6,4 бали). Європа та Євразія представлені Ісландією (3 місце рейтингу; 6,5 бали), Швейцарія (4 місце рейтингу; 6,4 бали), Фінляндією (6 місце рейтингу; 6,4 бали), Люксембургом (7 місце рейтингу; 6,3 бали), Австрією (8 місце рейтингу; 6,3 бали), Словенією (9 місце рейтингу; 6,3 бали) та Естонією (10 місце рейтингу; 6,3 бали).

Топ-10 найбезпечніших країн за зазначеними рейтингами наведено у табл. 1.

Найвищі три позиції рейтингу країн світу за показником «Здоров'я та гігієна» TTDI

Таблиця 1

Топ-10 найбезпечніших країн за The Global Peace Index та The Travel & Tourism Competitiveness Index, 2021 р. (складено за даними [7, 10])

Рейтинг	Країна		Країна	Зміна рейтингу	Країна		Країна
	GPI				TTDI		
	«Триваючі внутрішні і міжнародні конфлікти»	Зміна рейтингу	«Суспільна безпека»		«Безпека та захист»	Зміна рейтингу	«Здоров'я та гігієна»
1	Ботсвана		Норвегія		Сінгапур		Австрія
2	Болгарія		Ісландія		ОАЕ		Німеччина
3	Ісландія		Швейцарія		Ісландія		Чеська Респ.
4	Ірландія		Данія		Швейцарія		Бельгія
5	Маврикій		Японія		Катар		Швейцарія
6	Сінгапур		Сінгапур		Фінляндія		Франція
7	Уругвай		Словенія		Люксембург		Литва
8	Нова Зеландія		Фінляндія		Австрія		Фінляндія
9	Канада		Португалія		Словенія		Японія
10	Швейцарія		Швеція		Естонія		Респ. Корея

у 2021 р. без змін по відношенню до попереднього року займають Австрія, Німеччина, Чеська Республіка з оцінками у 6,83; 6,54; 6,41 балів відповідно з 7 максимально можливих. Піднявшись на 5 сходинок вгору у порівнянні з 2020 р. на 4 місці опинилась Бельгія з 6,39 балами. 5 місце належить Швейцарії з 6,30 балами (зміна позиції в рейтингу (-1)), 6 місце — Франції (6,22 балів; -1 в рейтингу), 7 місце — Литві (6,21 балів; +4 в рейтингу), 8 місце — Фінляндії (6,15 балів; -1 в рейтингу), 9 місце — Японії (6,08 балів; -3 в рейтингу), 10 місце — Республіці Корея (6,08 балів; без зміни рейтингу) (табл. 2). За регіональною приналежністю 8 країн з Топ-10 за показником «Здоров'я та гігієна» відносяться до макрорегіону Європа та Євразія, дві країни — до Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Економіка цих країн відповідає групі «Економіка з високим рівнем доходу».

Оскільки врахування наявності внутрішніх та міжнародних конфлікт, що тривають є обов'язковою умовою при плануванні та організації як самостійної подорожі так і пакетного туру з боку професіоналів туристичної галузі, окрему увагу необхідно приділити найменш безпечним країнам в цій області.

Останні три найнижчі позиції рейтингу країн світу за складовою «Тривалі внутрішні і міжнародні конфлікти» Глобального індексу

миру беззмінно обіймають Сирія, Афганістан та Ємен з оцінками 3,828, 3,641 та 3,559 бали відповідно. 160 місце належить Сомалі з 3,474 балами (зміна позиції в рейтингу (-4)), 159 місце — Лівія з 3,3 балами (зміна позиції в рейтингу (-4)), 158 місце — Південний Судан з 3,267 балами (зміна позиції в рейтингу (-1)), 157 місце — Пакистан з 3,256 балами (зміна позиції в рейтингу (+2)), 156 місце — Республіка Конго з 3,243 балами (зміна позиції в рейтингу (+4)), 155 місце — Ірак з 3,162 балами (зміна позиції в рейтингу (+3)), 154 місце без зміни позиції в рейтингу належить Туреччина з 3,159 балами.

Декілька років поспіль Афганістан є найменш безпечною країною у світі за складовою «Суспільна безпека» Глобального індексу миру, за ним з відривом йдуть Венесуела (4,089 балів; -2 позиції рейтингу), Ємен (3,944 балів; -4 позиції рейтингу) та Південний Судан (3,891 балів; +2 позиції рейтингу).

Дані TTDI за 2021 р. показують, що країни Америки, Субсахарської Африки та Південної Азії, як правило, мають найнижчі оцінки за показником «Безпека та захист», створюючи додаткову перешкоду для майбутнього розвитку сектору туризму та подорожей у цих дестинаціях. Менш розвинена економіка регіонів потребує значних інвестицій у послуги з пересування та інфраструктуру, особливо для

наземного транспорту, а також помітна потреба у підвищенні міжнародної відкритості.

Просунувшись на три позиції рейтингу у порівнянні з 2020 р. та опинившись на найнижчій сходинці рейтингу, Мексика була оцінена у 2,39 бали з 7 можливих. 116 місце Нігерії з 2,85 балами (зміна позиції в рейтингу (+1)). З відривом у 0,29 балі передує Малі (3,14 бали; -3 в рейтингу). 114 місце — Венесуела (3,15 балів; +1 в рейтингу), 113 місце — Ємен (3,18 балів; +3 в рейтингу), 112 місце — Південна Африка (3,51 балів; +1 в рейтингу), 111 місце — Колумбія (3,77 балів; без зміни рейтингу), 110 місце — Гондурас (3,82 бали; -4 в рейтингу), 109 місце — Бразилія (3,86 балів; +1 в рейтингу), 108 місце — Камерун (3,87 балів; +1 в рейтингу).

Найнижчу позицію рейтингу країн світу за показником «Здоров'я та гігієна» TTDI, а саме 117 місце, другий рік поспіль обіймає Чад з оцінкою 1,58 з 7 можливих. На 116 місці незмінно знаходиться Сьєрра-Леоне з оцінкою 1,65. 115 місце належить Кот д'Івуар з 2,04 балами (зміна позиції в рейтингу (-1)), 114 місце — Бенін (2,13 балів; +1 в рейтингу), 113 місце — Нігерія (2,17 балів; без змін в рейтингу), 112 місце — Ангола (2,24 балів; без змін в рейтингу), 111 місце — Малаві (2,26 ба-

лів; -2 в рейтингу), 110 місце — Камерун (2,31 балів; +1 в рейтингу), 109 місце — Танзанія (2,36 балів; +1 в рейтингу), 108 місце — Гана (2,47 балів; -3 в рейтингу).

Всі ці країни належать до регіону Sub-Saharan Africa та переважно відносяться до економік з нижчим середнім рівнем доходу. У цих країнах не вистачає лікарів та лікарняних ліжок (стосовно чисельності населення), а також доступу до базових санітарно-технічних засобів та питної води, і такі проблеми у поєднанні з низьким рівнем вакцинації означають, що в цих країнах буде важко створити адекватну стійкість до майбутніх ризиків для здоров'я як для місцевого населення так і для туристів та подорожуючих.

Пандемія COVID-19 підкреслила, що для успіху глобального сектору туризму та подорожей надзвичайно важливо, щоб проблеми, пов'язані з розповсюдженням і впровадженням вакцин, вирішувалися справедливо та інклюзивно, охоплюючи країни, що розвиваються.

Топ-10 найменш безпечних країн за зазначеними рейтингами наведено у табл. 2.

Комплексний аналіз індикаторів зазначених рейтингів та даних надає доступ, в першу чергу, професіоналам, інвесторам та іншим

Таблиця 2

Топ-10 найменш безпечних країн за The Global Peace Index та The Travel & Tourism Competitiveness Index, 2021 р. (складено за даними [7, 10])

Рейтинг/ Країна		Рейтинг/ Країна	Зміна рейтингу	Рейтинг/ Країна		Рейтинг/ Країна
GPI				TTDI		
«Триваючі внутрішні і міжнародні конфлікти»	Зміна рейтингу	«Суспільна безпека»		«Безпека та захист»	Зміна рейтингу	«Здоров'я та гігієна»
154. Туреччина		154. Малі		108. Камерун		108. Гана
155. Ірак		155. Сомалі		109. Бразилія		109. Танзанія
156. Республіка Конго		156. Сирія		110. Гондурас		110. Камерун
157. Пакистан		157. ЦАР		111. Колумбія		111. Малаві
158. Південний Судан		158. Республіка Конго		112. Південна Африка		112. Ангола
159. Лівія		159. Ірак		113. Ємен		113. Нігерія
160. Сомалі		160. Південний Судан		114. Венесуела		114. Бенін
161. Ємен		161. Ємен		115. Малі		115. Кот д'Івуар
162. Афганістан		162. Венесуела		116. Нігерія		116. Сьєрра-Леоне
163. Сирія		163. Афганістан		117. Мексика		117. Чад

гравцям глобального туристичного бізнесу до об'єктивної інформації та дозволяє проаналізувати сукупність факторів, що характеризують рівень соціальної, економічної, політичної безпеки, а також рівень військової, терористичної, епідеміологічної загроз як окремої країни так і цілого регіону. Окрім цього, володіння і вміння використовувати різнопланову інформацію щодо захисту та безпеки в міжнародному туризмі суб'єктами туристичної діяльності дає змогу вживати превентивні заходи та вчасно інформувати про загрозу безпеці туристів у країні (місці, дестинації) тимчасового перебування, надавати необхідну допомогу туристам, які опинилися у надзвичайній ситуації, забезпечити туристів (екскурсантів) можливістю безперешкодного одержання медичної, правової та інших видів невідкладної допомоги, доступу до засобів зв'язку тощо.

**Висновки.** Розглянуто методології та підходи до вимірювання безпеки та захисту в міжнародному туризмі, що запропоновані World Economic Forum та The Institute for Economics & Peace. Наведено методіку розрахунку, опис та джерела показників «Безпека та захист» та «Здоров'я та гігієна» The Travel & Tourism Development Index. Визначено та проаналізовано 10 найбільш та найменш безпечних та надійних країн світу для подорожі за показниками «Безпека та захист» та «Здоров'я та гігієна». Наведено методологію розрахунку Global Peace Index. Задля оцінки безпечності туристичної подорожі та ведення туристичного бізнесу в тій або іншій державі світу здійснено опис критеріїв оцінки та визначення індикаторів, які дозволяють розрахувати складові «Тривалі внутрішні і міжнародні конфлікти» та «Суспільна безпека». Визначено та проаналізовано 10 найбільш і найменш мирні країни за зазначеними складовими.

### Список літератури

1. Атаманчук З., Тимчишин Ю. Безпека у міжнародному туризмі як чинник сталого розвитку. *SWorldJournal*. 2021. 4(08-04). С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-08-04-042>.
2. Голод А. П. Безпека туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 190–194.
3. Гуменюк В.В. Економічна безпека курортно-рекреаційного туризму. *Ефективна*

*економіка*. 2019. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_15).

4. Маловичко С. В., Барабанова В. В. Трансформаційна система послуг туристичної сфери: виклики сьогодення. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1(72). С. 66–74.

5. Забаштанський М. М., Забаштанська Т. В., Роговий А. В. Економічна безпека держави в умовах трансформаційних змін туристичної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 50–55.

6. Романуха О. М., Горіна Г. О., Халілова-Чуваєва Ю. О. Ніколайчук О. А., Приймак Н. С. Організація безпеки діяльності готелю, як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Торгівля і ринок України*. Кривий Ріг, 2021. №2 (50). С. 84–92.

7. Institute for Economics & Peace. Global Peace Index 2021: Measuring Peace in a Complex World, June 2021. URL: <http://surl.li/cdfex>. (дата звернення: 14.06.2022).

8. Institute for Economics & Peace. Positive Peace Report 2022: Analysing the factors that build, predict and sustain peace, January 2022. URL: <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2022/02/PPR-2022-web-1.pdf> (дата звернення: 14.06.2022).

9. World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point, 4 September 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (дата звернення: 14.06.2022).

10. World Economic Forum. The Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future, May 2022. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf). (дата звернення: 14.06.2022).

### References

1. Atamanchuk, Z., Tymchyshyn, Yu. (2021). *Bezpeka u mizhnarodnomu turyzmi yak chynnyk staloho rozvytku* [Security in international tourism as a factor of sustainable development], *SWorld-Journal*, no. 4(08-04), pp. 11–17. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-08-04-042>.
2. Holod, A. P. (2014). *Bezpeka turyzmu yak ob'iekt rehionalnykh ekonomichnykh doslidzhen* [Safety and security of tourism as a subject of regional economic researches]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], no. 4, pp. 190–194.

3. Humeniuk, V. (2019). *Ekonomichna bezpeka kurortno-rekreatsiinoho turizmu* [Economic security of resort and recreational tourism]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 5. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_15).

4. Malovychko, S. V., Barabanova V. V. (2020). *Transformatsiina systema posluh turystychnoi sfery: vyklyky sohodennia* [Transformation system of tourist services: the challenges of modernity]. *Visnyk Donets'koho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivlieni Mykhaila Tugan-Baranovskoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»* [Messenger of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Series «Economic science»], no. 1(72), pp. 66–74.

5. Zabashtanskyi, M., Zabashtanska, T., Rogovyi, A. (2019). *Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh transformatsiinykh zmin turystychnoi haluzi Ukrainy* [Economic security of the state in conditions of the transformation changes of the tourist industry of Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of the systemic approach in economics], no. 4(1), pp. 50–55.

6. Romanukha, O. M., Gorina, G. O., Khalilova-Chuvaeva, Iu. A., Pryimak, N. S., Nikolai-chuk, O. A. (2021). *Orhanizatsiia bezpeky di-*

*ialnosti hoteliu, yak faktor pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti* [Organization of hotel security as a factor of increasing competitiveness]. *Torhivlia i rynek Ukrainy* [Trade and market of Ukraine], no. 2 (50), pp. 84–92.

7. Institute for Economics & Peace. *Global Peace Index 2021: Measuring Peace in a Complex World*, June 2021. Available at: <http://surl.li/cd-fex>. (Accessed 14 June 2022).

8. Institute for Economics & Peace. *Positive Peace Report 2022: Analysing the factors that build, predict and sustain peace*, January 2022. Available at: <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2022/02/PPR-2022-web-1.pdf>. (Accessed 14 June 2022).

9. World Economic Forum. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point*, 4 September 2019. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf). (Accessed 14 June 2022).

10. World Economic Forum. *The Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*, May 2022. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf). (Accessed 14 June 2022).

**Objective.** *The objective of the article is to highlight approaches to the assessment of safety in international tourism and to analyze the most and least safe countries in the world for traveling and conducting tourism business.*

**Methods.** *In order to achieve the set goals and objectives, the following research methods were used: analysis and synthesis (to determine the safety components in the international rankings of countries in the world), comparative analysis, comparison (to determine the similarities and differences in the Top-10 most and least safe countries in the world for traveling and running a tourist business according to various international ratings), graphic and tabular methods (for a visual representation of statistical material).*

**Results.** *Methodologies and approaches to measuring security and protection in international tourism proposed by the World Economic Forum and Institute for Economics & Peace are considered. The calculation methodology, description and sources of the “Safety and Protection” and “Health and Hygiene” indicators of The Travel & Tourism Development Index are given. The 10 most and least safe and reliable countries in the world to travel to in terms of “Safety and security” and “Health and hygiene” have been identified and analyzed. The methodology for calculating The Global Peace Index is given. In order to assess the safety of tourist travel and conducting tourist business in one or another state of the world, a description of the evaluation criteria and the definition of indicators that allow calculating the components of “Ongoing internal and international conflicts” and “Public safety” have been carried out. The 10 most and least peaceful countries according to the specified components were determined and analyzed. Fluctuations in the positions of the countries of the world on the four security components of The Travel & Tourism Development Index and The Global Peace Index ratings are clearly depicted and analyzed.*

**Key words:** *security, international tourism, global indices, rating, security of tourist travel.*

*Надійшла до редакції 17.06.2022*

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-51-1-112-117

JEL : D12, L10, C88

УДК 339.138 : 004.738.5

**Іванова Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна  
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

**Лижник Ю. Б.,**  
старший викладач

e-mail: lyzhnyk\_ub@donnuet.edu.ua

**Шамрін Р. В.,**  
канд. екон. наук

e-mail: shamrin@donnuet.edu.ua

### ІНТЕРНЕТ-ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОЖИВАЦЬКОГО ВИБОРУ НА РИНКАХ УКРАЇНИ

UDC 339.138 : 004.738.5

**Ivanova N. S.,**  
Grand PhD in Economic sciences,  
Professor

Mykhailo Tugan-Baranovsky Donetsk National University  
of Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

**Lyzhnyk Yu. B.,**  
Senior Lecturer

e-mail: eugenyakri0607@gmail.com

**Shamrin R. V.,**  
PhD in Economic sciences

e-mail: shamrin@donnuet.edu.ua

### INTERNET-DIGITALIZATION OF PROVIDING CONSUMER CHOICE IN THE MARKETS OF UKRAINE

***Мета.** Метою статті є теоретичне та практичне дослідження факторів і напрямків впливу на формування та забезпечення споживацького вибору з боку процесів інтернет-диджиталізації. Зокрема дослідження, які та як сучасні технології інтернет-маркетингу впливають на розвиток електронної комерції в Україні та з'ясування його поточного стану.*

***Методи.** Для досягнення поставленої мети було використано: методи аналогій, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, теоретичного узагальнення, порівняльного співставлення, графічного моделювання.*

***Результати.** В результаті проведеного дослідження було розглянуто основні складові інтернет-диджиталізації, її переваги та наслідки. Зокрема, визначено роль розвитку електронної комерції та її вплив на digital-трансформації у суспільстві. Було проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на електронну торгівлю у світі та в Україні. Визначено переваги сучасного рівня розвитку українського інтернету та структуру потенційних покупців товарів і послуг через мережу інтернет в залежності від їх рівня доходу. Також було проаналізовано вплив війни на ведення електронного бізнесу в Україні та проаналізовано динаміку зміни обсягів кількості замовлень в інтернет-магазинах під час воєнного стану. В результаті дослідження було з'ясовано, що після стрімкого провалу в перші тижні війни, в подальшому інтернет-сегмент українського бізнесу досить швидко відновлювався і на початок літа досяг 86% активності замовлень у інтернет-магазинах порівняно до довоєнного стану. На завершення дослідження було визначено основні напрямки впровадження цифрової економіки та підвищення рівня інтернет-диджиталізації, а також сформульовані основні складові впливу інтернет-диджиталізації на розвиток бізнес-процесів та на підвищення рівня задоволення споживачів і розширення засобів забезпечення споживацького вибору.*

***Ключові слова:** диджиталізація, споживачі, електронна комерція, інтернет-продажі, інтернет маркетинг, споживчі переваги, поведінка споживачів.*

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного інформаційного суспільства споживачі набагато краще інформовані про властивості товарів і послуг, ніж це було в минулому, до досягнення сучасного рівня цифровізації [1]. Саме через це споживачі схильні діяти більш

© Н. С. Іванова, Ю. Б. Лижник, Р. В. Шамрін, 2022



раціонально, можуть легко та швидко знаходити інформацію про аналогічні пропозиції конкурентів та змінювати свій вибір.

Зараз конкурентоспроможність національних економік все більше залежить від того, наскільки швидко впроваджуються та широко використовуються цифрові технології у виробничих, організаційних та комерційних процесах [2]. Тобто від того, наскільки швидко та успішно відбувається диджиталізація національної економіки.

Цифрові технології необхідні для забезпечення сталого зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах економіки вони стають основою продуктових та виробничих стратегій, їх інноваційна сила змінює традиційні моделі бізнесу та обумовлює появу нових продуктів та управлінських рішень [3].

Орієнтованість на споживача в епоху диджиталізації стає дедалі гострішою, бо у цифровому середовищі не тільки стає легшим створити новий продукт чи послугу та монетизувати її, але так само легко можна зруйнувати позитивний імідж фірми та втратити лояльність покупців [4].

В цих умовах зростає важливість правильного вибору напрямків диджиталізації та засобів інтернет-маркетингу, які застосовує фірма. Відповідно, дослідження процесу забезпечення споживчих переваг за допомогою інтернет-технологій і досягнення подальшої споживацької лояльності виступає необхідним інструментом в успішній конкурентній боротьбі.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Поняття диджиталізації економіки розглядається як трансформація класичної економіки з домінуванням капіталу у господарство, де основну роль відіграють інформаційні технології [5].

Проблеми теорії та практики новітніх форм забезпечення споживчих переваг та задоволення вибору споживачів знайшли відображення у працях таких зарубіжних науковців, як Д. Аакер, Дж.У. Ньюман, Р. Олівер, Б. А. Стефан, Дж. Хофмейр, Г. Хофстед та ін. Серед вітчизняних науковців це питання розглядали такі науковці, як Л. Балабанова, А. Бояршинов, М. Бойко, С. Ілляшенко, К. Ладиченко та ін.

Диджиталізація для України носить позитивний соціального характер, оскільки в тому числі зосереджена на поліпшенні якості інф-

раструктури соціального забезпечення, організації прозорості та адресності соціальної допомоги [6].

При зміні діяльності підприємств відповідно до сучасних digital-тенденцій постає питання щодо їх digital-трансформації, яка передбачає зміну ключових бізнес-процесів: алгоритмів роботи з покупцями та операційних бізнес-процесів. Одним з ключових чинників формування теперішньої реальності став швидкий перехід від Інтернету людей до Інтернету речей [7].

**Мета статті** — теоретичне та практичне дослідження факторів та напрямків впливу на формування та забезпечення споживацького вибору з боку процесів інтернет-диджиталізації. Зокрема дослідження, які та як сучасні технології інтернет-маркетингу впливають на розвиток електронної комерції в Україні та з'ясування його поточного стану.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Одним з напрямків диджиталізації є електронна комерція (e-commerce). Під електронною комерцією розуміється сфера економіки, що охоплює всі фінансові і торгові операції, які виконуються за допомогою комп'ютерних мереж, та відповідні їм бізнес-процеси [1].

У 2020 році на світовий ринок e-commerce припало понад 14 % всіх роздрібних продаж. Найбільшими електронними ринками товарів і послуг вважається китайський, американський та європейський ринки [8].

Станом на кінець 2021 року в Україні частка продаж через мережу Інтернет по відношенню до всіх роздрібних продажів становила 33%, самими популярними товарами в інтернеті в Україні були засоби індивідуального захисту, одяг і товари для дому.

За статистикою комерційних агрегаторів Prom та Bigl у 2021 р. на першому місці за обсягом продажів у гривневому виразі знаходилася категорія «одяг, взуття, аксесуари» — зростання на 13 % до попереднього року, на другому місці — техніка та електроніка (зростання на 28 %), на третьому — товари щоденного вжитку (зростання на 18 %), на четвертому та п'ятому відповідно — товари для дому та саду (зростання на 43 %) і косметика та парфумерія (зростання на 2,8 %). За перше півріччя 2021 року в умовах пандемії COVID-19 частка e-commerce в цілому в Україні зросла на 45 %.

Варто мати на увазі, що частка інтернет-користувачів в Україні (78 % населення; 24,8

млн осіб) перевищує середньосвітовий рівень (59,5 % населення; 4,4 млрд осіб), що створює сприятливі можливості для успішної диджиталізації комерційної діяльності та економіки в цілому. Крім того, Україна — одна з країн з найбільш дешевим інтернетом при відповідному рівні його якості та швидкості. За різними рейтингами (в залежності від обраних параметрів та методу їх оцінювання) Україна або посідає перше місце, або входить у трійку-п'ятірку лідерів, що створює зручні умови для розвитку електронної комерції та для підвищення рівня інтернет-диджиталізації.

При тому в Україні послугами Інтернету в більшій мірі користуються саме забезпечені верстви населення — рис. 1.

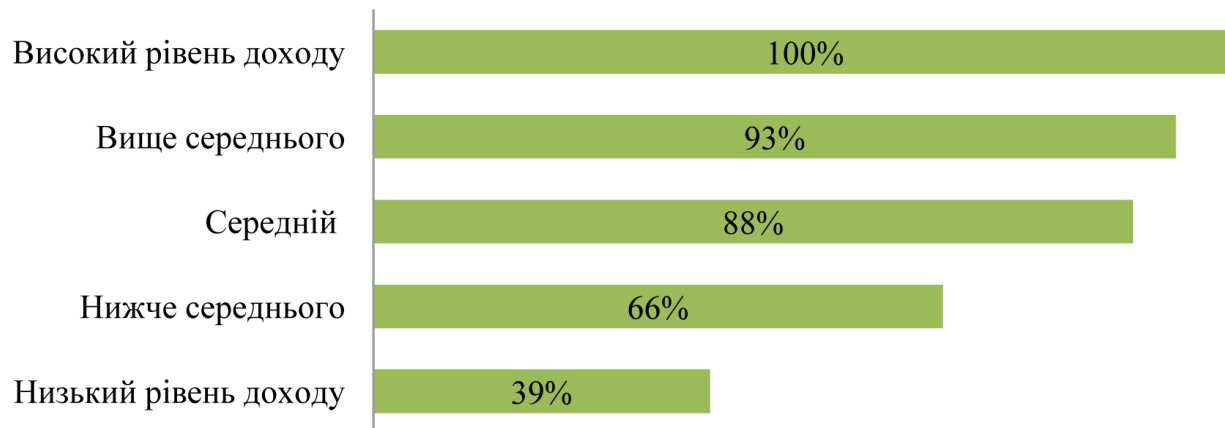


Рис. 1. Відсоток користувачів інтернет в залежності від рівня доходу (за даними [9])

рівнем доходу, але в цьому випадку основна орієнтація має бути на можливість купити товар по нижчій ціні, ніж у офлайн продавців.

Пандемія COVID-19 протягом 2020–2021рр. значно прискорила перехід від офлайн продажів до інтернет-магазинів — як в Україні так і в усьому світі. Навіть магазини, які раніше працювали тільки в офлайн, почали освоювати інтернет та розширили аудиторію власних споживачів.

До основних методів просування товарів в інтернеті можна віднести: пошукову оптимізацію (SEO-оптимізацію), просування у соціальних мережах (SMM-маркетинг), управління репутацією компанії в інтернеті (SERM-оптимізацію).

Сучасний перелік засобів SMM-маркетингу достатньо великий, він покликаний зацікавити не «пошукових роботів», а живих людей з їх потребами [10]. Що в свою чергу забезпечує краще задоволення споживчих переваг та сприяє розширенню асортименту споживчого вибору.

Дані рис. 1 дозволили зробити висновок, що більше всього користувачів Інтернет саме серед людей, чий дохід вище середнього, тобто серед тих, які мають високу купівельну спроможність, і на яких можна спрямовувати маркетингові зусилля. Оскільки саме ця група споживачів більше схильна до придбання нових, інноваційних та популярних товарів.

Але варто зазначити, що й серед людей з доходом нижче середнього в Україні достатньо велика кількість є користувачами мережі інтернет. Серед людей з доходом нижче середнього 66% мають доступ до інтернету, серед людей з низьким рівнем доходу — 39%. Отже цілком можливе просування товарів через мережу Інтернет і серед споживачів з низьким

З початком воєнної агресії проти України стан вітчизняної електронної комерції зазнав певних змін — рис. 2. В перші тижні війни інтернет-торгівля в Україні зазнала дуже значного спаду. Перш за все це було пов'язано із загрозою м. Київ (де мають свої склади більшість великих ритейлерів України), з порушенням логістичних ланцюжків та з шоківим станом суспільства. Представники електронної торгівлі мали адаптуватися до нових умов, та більше переймалися збереженням власного бізнесу, ніж просуванням товарів.

Дані рис. 2 дозволяють стверджувати, що найбільш стрімке відновлення інтернет-продажів сталося у другій половині березня — після звільнення Київської області, відновлення доступу до складів та після відновлення хоча б частини логістики через київські склади.

На другому тижні війни показники «Нової Пошти» почали зростати, що стало індикатором відновлення інтернет-торгівлі в Україні. На кінець березня компанія перевозила вже

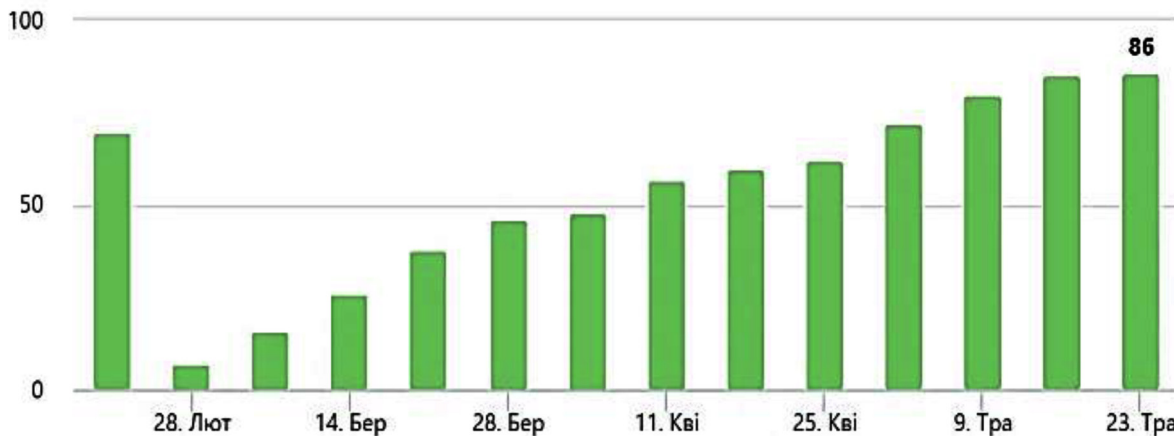


Рис. 2. Зміна кількості замовлень у інтернет-магазинах під час війни – у відсотках до кількості замовлень станом на 23.02.2022 (за даними [11])

350 тисяч посилок на добу, 60% з яких були інтернет-замовленнями [11].

Другий період зростання інтернет-продажів припав на початок травня, коли обсяг продажів через мережу Інтернет досяг 86% від довоєнного рівня. За попередніми оцінками великих торговельних порталів (Prom, Bigl та інш.) в подальшому можна очікувати продовження тенденції зростання та можливого досягнення довоєнного рівня інтернет-торгівлі до кінця літа.

З врахуванням світового досвіду впровадження цифрової економіки та підвищення рівня інтернет-диджиталізації в Україні має відбуватися одночасно за наступними напрямками [12]:

- технологічним, зокрема з урахуванням принципів стандартизації та сертифікації;
- інституційно-економічним, який передбачає організацію нових моделей управління та бізнес-моделей із використанням концепцій інтернету речей, інтернет-маркетингу, блокчейн технологій тощо;
- виробничим, тобто створення бізнес-додатків, що відповідають основним вимогам цифровізації.

Інтернет-диджиталізація бізнесу сприяє:

- зменшення рівню операційних та логістичних витрат — за рахунок зменшення торговельного залу та відповідного персоналу, та за рахунок прямої передачі товару зі складу ритейлеру на слюда транспортної компанії;
- прискоренню товарного обігу;
- збільшенню асортименту споживачького вибору та зникненню регіональних обмежень у виборі товарів (послуг це не стосується, оскільки більшість з них надається за містом проживання споживача);

— як наслідок попереднього — підвищення рівня задоволення споживачів;

— активізації комерційної діяльності в країні;

— як соціальний наслідок: підвищення технологічної культури та відповідних навичок споживачів, які в подальшому можуть використовувати їх у інших сферах (наприклад, досвідченим користувачам інтернет-магазинів простіше розібратися із системою державних електронних послуг та пр.).

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження було розглянуто основні складові інтернет-диджиталізації, її переваги та наслідки. Зокрема, визначено роль розвитку електронної комерції та її вплив на digital-трансформації у суспільстві. Було проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на електронну торгівлю у світі та в Україні. Визначено переваги сучасного рівня розвитку українського інтернету та структуру потенційних покупців товарів і послуг через мережу інтернет в залежності від їх рівня доходу.

Також було проаналізовано вплив війни на ведення електронного бізнесу в Україні та проаналізовано динаміку зміни обсягів кількості замовлень в інтернет-магазинах під час воєнного стану. В результаті дослідження було з'ясовано, що після стрімкого провалу в перші тижні війни, в подальшому інтернет-сегмент українського бізнесу досить швидко відновлювався і на початок літа досяг 86% активності замовлень у інтернет-магазинах порівняно до довоєнного стану.

На завершення дослідження було визначено основні напрямки впровадження цифрової економіки та підвищення рівня інтернет-диджиталізації, а також сформульовані основні

складові впливу інтернет-диджиталізації на розвиток бізнес-процесів та на підвищення рівня задоволення споживачів і розширення засобів забезпечення споживацького вибору.

#### Список літератури

1. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2015. Вип. 12. С. 362–371.

2. Акулова Д. Ю. Вплив диджиталізації на розвиток національної економіки. *Диджиталізація міжнародного економічного розвитку : матеріали наукової-практичної Інтернет-конференції*. Київ : КНЕУ, 2020. С. 19–21.

3. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(28). С. 33–39.

4. Ігнатова Д. О. Вплив диджиталізації на сферу бізнесу. *Диджиталізація міжнародного економічного розвитку : матеріали наукової-практичної Інтернет-конференції*. Київ : КНЕУ, 2020. С. 75–77.

5. Тетерятник Б. С. Тенденції диджиталізації та віртуалізації як вектор сучасного розвитку світового господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 29, Т. 2. С. 21–23.

6. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії диджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 2, т. 2. С. 20–32.

7. Аверічев І. М. Диджиталізація бізнесу: сфери і необхідність для торгівельного підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 34–35.

8. Haubl G., Trifts V. Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids. *Marketing Science*, 2020. vol. 19, pp. 4–21.

9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 30.05.2022).

10. Антіпова Г. В., Богоявленська Ю. В. Перспективи підвищення ефективності управління в умовах диджиталізації. *Економічні науки, інновації в економіці, проблеми розвитку цифрової економіки*. 2020. № 5. С. 414–415.

11. Стольницький І. E-commerce: Що відбувається з онлайн-продажами в Україні під час війни. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-stalosya-z-internet-torgivleyu-v-ukrajini-pid-chas-viyni-chi-zaprasyuvali-internet-magazini-50251494.html>.

12. Кубрицький Н. М. Диджиталізація світового бізнесу: використання досвіду в Україні. *Диджиталізація міжнародного економічного розвитку : матеріали наукової-практичної Інтернет-конференції*. Київ : КНЕУ, 2020. С. 161–166.

#### References

1. Oklander, M. A., Romanenko, O. O. (2015). *Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internet-marketynhu* [Specific differences between digital marketing and Internet marketing]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» : zbirnyk naukovykh prats* [Economic bulletin of NTUU «KPI»: a collection of scientific papers], issue 12. pp. 362–371.

2. Akulova, D. Yu. (2020). *Vplyv didzhytalizatsii na rozvytok natsionalnoi ekonomiky* [The impact of digitization on the development of the national economy]. *Didzhytalizatsiia mizhnarodnoho ekonomichnoho rozvytku : materialy naukovoi-praktychnoi Internet-konferentsii* [Digitization of international economic development: materials of a scientific and practical Internet conference], Kyiv, KNEU Publ., pp. 19–21.

3. Husieva, O. Iu., Lehominova, S. V. (2018).. *Didzhytalizatsiia yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia* [Digitization as a tool for improving business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business], no. 1(28). pp. 33–39.

4. Ihnatova, D. O. (2020). *Vplyv didzhytalizatsii na sferu biznesu* [The impact of digitization on the business sphere]. *Didzhytalizatsiia mizhnarodnoho ekonomichnoho rozvytku : materialy naukovoi-praktychnoi Internet-konferentsii* [Digitization of international economic development: materials of a scientific and practical Internet conference], Kyiv, KNEU Publ., pp. 75–77.

5. Teteriatnyk, B. S. (2017). *Tendentsii didzhytalizatsii ta virtualizatsii yak vektor suchasnoho rozvytku svitovoho hospodarstva* [Digitization and virtualization trends as a vector of the modern development of the world economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the Interna-

tional Humanitarian University], no. 29, vol. 2. pp. 21–23.

6. Lihonenko, L. O., Khripko, A. V., Domanskyi, A. O. (2018). *Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhitalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh* [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»* [International scientific journal «Internauka»], Kyiv, no. 2, pp. 20–32.

7. Averichev, I. M. (2021). *Didzhitalizatsiia biznesu: sfery i neobkhidnist dlia torhivelnoho pidpryiemstva* [Digitalization of business: areas and necessity for a commercial enterprise]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy : materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Business, innovations, management: problems and prospects: materials of the II international scientific and practical conference], pp. 34–35.

8. Haubl, G., Trifts, V. (2000). Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids. *Marketing Science*, vol. 19, pp. 4–21.

9. *Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy* [State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (Accessed 30 May 2022).

10. Antipova, H. V., Bohoiavlenska, Yu. V. (2020). *Perspektyvy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia v umovakh didzhitalizatsii* [Prospects for increasing the efficiency of management in the conditions of digitalization]. *Ekonomichni nauky, innovatsii v ekonomitsi, problemy rozvytku tsyvrovoi ekonomiky* [Economic sciences, innovations in the economy, problems of the development of the digital economy], no. 5. pp. 414–415.

11. Stolnytskyi I. E-commerce: Shcho vidbuvaietsia z onlain-prodazhamy v Ukraini pid chas viiny [E-commerce: What happens to online sales in Ukraine during the war], Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-stalososya-z-internet-torgivleyu-v-ukrajini-pid-chas-viynychi-zapracyuvali-internet-magazini-50251494.html>.

12. Kubrytskyi, N. M. (2020). *Didzhitalizatsiia svitovoho biznesu: vykorystannia dosvidu v Ukraini* [Digitalization of global business: use of experience in Ukraine]. *Didzhitalizatsiia mizhnarodnoho ekonomichnoho rozvytku : materialy naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii* [Digitization of international economic development: materials of a scientific and practical Internet conference], Kyiv, KNEU Publ., pp. 161–166.

**Objective.** *The objective of the present article is a theoretical and practical study of factors and directions of influence on the formation and provision of consumer choice from the Internet digitalization processes. In particular, research on what and how modern Internet marketing technologies affect the development of e-commerce in Ukraine and clarify its current state.*

**Methods.** *To achieve the goal, the following methods were used: analogies, analysis and synthesis, logical generalization, theoretical generalization, comparative comparison, graphic modeling.*

**Results.** *As a result of the conducted research, the main components of Internet digitalization, its advantages and consequences were considered. In particular, the role of e-commerce development and its impact on digital transformations in society is defined. The impact of the COVID-19 pandemic on e-commerce in the world and in Ukraine was analyzed. The advantages of the development of the Ukrainian Internet and the structure of potential buyers of goods and services through the Internet, depending on their income level, are determined. The impact of the war on conducting electronic business in Ukraine was also analyzed and the dynamics of changes in the volume of orders in online stores during the martial law were analyzed. As a result of the study, it was found that after a rapid failure in the first weeks of the war, the Internet segment of the Ukrainian business recovered quite quickly and by the beginning of summer it had reached 86% of the activity of orders in online stores compared to the pre-war state. At the end of the study, the main directions of the implementation of the digital economy and increasing the level of Internet digitalization were determined, as well as the main components of the impact of Internet digitalization on the development of business processes and on increasing the level of consumer satisfaction and expanding the means of ensuring consumer choice were formulated.*

**Key words:** *digitalization, consumers, electronic commerce, Internet sales, Internet marketing, consumer preferences, consumer behavior.*

*Надійшла до редакції 28.06.2022*

*Наукове видання*

## **ТОРГІВЛЯ І РИНОК УКРАЇНИ**

*Тематичний збірник наукових праць*

**2022 № 1(51)**

*Юридична адреса видавця:*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
вул. Курчатова, 13, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50042,  
e-mail: [torgivlya@donnuet.edu.ua](mailto:torgivlya@donnuet.edu.ua), [www.donnuet.edu.ua](http://www.donnuet.edu.ua).*

*Адреса редакції:*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
вул. Трамвайна, 16, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50005,  
тел. (0564) 409-77-97,  
e-mail: [torgivlya@donnuet.edu.ua](mailto:torgivlya@donnuet.edu.ua),  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4929 від 07.07.2015 р.*

Підписано до друку 07.07.2022 р.

Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Гарнітура «Times New Roman». Друк — лазерний.

Ум. друк. арк. 13,71. Обл.-вид. арк. 12,66.

Наклад 50 прим. Зам. № 38.

---

Друкарня:

ФОП Маринченко С. В.

вул. Героїв АТО, 81-А, оф. 109, м. Кривий Ріг  
Дніпропетровська обл., 50086.

Свідоцтво про державну реєстрацію  
№030567 від 19.01.2007 р.

Тел. (067) 539-66-81