

ISSN 2310–9513

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

# **ВІСНИК**

**Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна**

**Серія «Міжнародні відносини. Економіка.  
Країнознавство. Туризм»**

# **The Journal**

**of V. N. Karazin Kharkiv National University**

**Series «International Relations. Economics.  
Country Studies. Tourism»**

**Випуск / Issue 14**

Започатковано 2013 р.  
Published since 2013

Харків – 2021  
Kharkiv 2021

Висвітлюються результати наукових досліджень у галузі міжнародних відносин, світового господарства та міжнародних економічних відносин, економіки, туризму та готельного господарства.

Для науковців, викладачів, аспірантів та студентів.

Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм» є науковим фаховим виданням з економічних наук, категорія «Б», спеціальності 051, 073, 292 (наказ МОН України № 409 від 17.03.2020).

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 12 від 29 листопада 2021 р.)

**Головний редактор:**

*В.О. Бабенко* – доктор економічних наук, професор, ХНУ імені В.Н. Каразіна

**Заступники головного редактора:**

*Н.А. Казакова* – кандидат географічних наук, доцент, ХНУ імені В.Н. Каразіна

*А.Ю. Парфінченко* – кандидат історичних наук, доцент, ХНУ імені В.Н. Каразіна

**Відповідальний секретар:**

*Г.І. Гапоненко* – кандидат економічних наук, доцент, ХНУ імені В.Н. Каразіна

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

*Н.В. Антонюк* – доктор історичних наук, професор, Львівський національний університет імені Івана Франка

*О.А. Біловодська* – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

*В.В. Гончаренко* – доктор економічних наук, професор, ХНУ імені В.Н. Каразіна

*А.Г. Гончарук* – доктор економічних наук, професор, Міжнародний гуманітарний університет

*І.М. Грабинський* – доктор економічних наук, професор, Львівський національний університет імені Івана Франка

*О.А. Довгаль* – доктор економічних наук, професор, ХНУ імені В.Н. Каразіна

*С.М. Козьменко* – доктор економічних наук, професор, Університет митної справи та фінансів

*О.О. Любіцева* – доктор географічних наук, професор, академік АН вищої освіти України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

*І.Ю. Матюшенко* – доктор економічних наук, професор, ХНУ імені В.Н. Каразіна

*Т.В. Пономаренко* – доктор економічних наук, доцент, ПВНЗ «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

*М.М. Рижков* – доктор політичних наук, професор, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

*С.А. Циганов* – доктор економічних наук, професор, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

*Л.М. Черчик* – доктор економічних наук, професор, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

*І.В. Шкодін* – доктор економічних наук, доцент, ХНУ імені В.Н. Каразіна

*Т.В. Шталь* – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

*С.О. Якубовський* – доктор економічних наук, професор, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

*Anna Aleksandrova*, Dr. of Geography, PhD of Economics, Professor, Lomonosov Moscow State University, Russia

*Abdel-Badeeh M. Salem*, PhD, Professor, Ain Shams University, Egypt

*Ted Azarmi*, PhD, Professor, University of Tubingen, German

*Dang Van Phan*, PhD, Associate Professor, Mekong University, Vietnam

*Leonid Gaidukevich*, D.Sc. (Historical Sciences), Associate Professor, Belarusian State University, Belarus

*Suren Gevorgyan*, Dr. of Economics, Professor, Armenian State University of Economics, Armenia

*Jakub Koralewski*, D.Sc. (Historical Sciences) Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu, Poland

*Kailash C. Kapur*, Dr., Professor, University of Washington, USA

*Marina Kudinskaja*, Dr. of Economics, Associate Professor, University of Latvia, Latvia

*Inese Mavlutova*, Dr., Professor, BA School of Business and Finance, Latvia

*William H. Meyers*, Dr., Professor, University of Missouri-Columbia, USA

*Grigor Nazaryan*, Dr. of Economics, Associate Professor, Armenian State University of Economics, Armenia

*Tanova Petia*, Dr. of Economics, Associate Professor, Frederick University of Cyprus, Cyprus

*Olha Prokopenko*, Dr.Sc. (Economics), Tallinn University of Technology, Estonia

*Vesselin Popovski*, D.Sc., Professor, Centre for the Study of United Nations, Jindal Global University, India

*Zenon Stachowiak*, D.Sc., Professor, Cardinal Stefan Wyszyński University, Poland

*Jan-Urban Sandal*, D.Sc., Professor, Fil. Dr. Jan-U. Sandal Institute, Norway

**Адреса редакційної колегії:**

61022, м. Харків, пл. Свободи, 6, факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, ауд. 366а

тел. (057) 707 53 06, [www.irtb.karazin.ua](http://www.irtb.karazin.ua), [www.periodicals.karazin.ua/irtb](http://www.periodicals.karazin.ua/irtb), [meo.vestnik@karazin.ua](mailto:meo.vestnik@karazin.ua)

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за добір, точність, достовірність наведених даних, фактів, цитат, інших відомостей.

Статті пройшли подвійне сліпе рецензування.

Свідоцтво про державну реєстрацію KB № 21560-11460P від 20.08.2015.

The results of scientific research in the field of international relations, world economy and international economic relations, economy, tourism and hotel industry are covered.

For scientists, teachers, graduate students and students.

The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University Series «International Relations. Economics. Country Studies. Tourism» is a scientific professional publication in economics, category "B", specialty 051, 073, 292 (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 409 from 17.03.2020).

*Approved for publication by the Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University (protocol No 12 dated 29 November, 2021).*

**Chief editor:**

*Vitalina Babenko*, D.Sc. (Economics), Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

**Deputy editor-in-chief:**

*Nadija Kazakova*, PhD (Geography), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

*Anatolii Parfinenko*, Ph.D (History), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

**Assistant editor:**

*Hanna Haponenko*, Ph.D (Economics), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

**EDITORIAL BOARD**

*Nataliya Antonyuk*, Doctor of Historical Sciences, Professor, Ivan Franko National University of Lviv

*Olena Bilovodska*, D.Sc. (Economics), Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Vladyslav Goncharenko*, D.Sc. (Economics), Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

*Anatolii Goncharuk*, D.Sc. (Economics), Professor, International Humanitarian University

*Igor Hrabynskiy*, D.Sc. (Economics), Professor, Ivan Franko National University of Lviv

*Olena Dovgal*, D.Sc. (Economics), Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

*Serhiy Kozmenko*, D.Sc. (Economics), Professor, University of Customs and Finance

*Olga Lyubitseva*, Doctor of Geographic Sciences, Professor, Member of the Academy of Science of Ukraine, Honored Worker of Ukrainian Tourism, Excellence in education of Ukraine, Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Igor Matyushenko*, D.Sc. (Economics), Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

*Tetiana Ponomarenko*, D.Sc. (Economics), Associate Professor, Academician Yuriy Bugay International Scientific and technical University

*Mykola Ryzhkov*, D.Sc. (Political studies), Professor, Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Sergiy Tsyganov*, D.Sc. (Economics), Professor, Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Larysa Cherchyk*, D.Sc. (Economics), Professor, Lesya Ukrainka Eastern European National University

*Iryna Shkodina*, D.Sc. (Economics), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkov National University

*Tetiana Shtal*, D.Sc. (Economics), Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*Serhiy Yakubovsky*, D.Sc. (Economics), Professor, Odessa I.I. Mechnikov National University

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

*Anna Aleksandrova*, Dr. of Geography, PhD of Economics, Professor, Lomonosov Moscow State University, Russia

*Abdel-Badeeh M. Salem*, PhD, Professor, Ain Shams University, Egypt

*Ted Azarmi*, PhD, Professor, University of Tubingen, German

*Dang Van Phan*, PhD, Associate Professor, Mekong University, Vietnam

*Leonid Gaidukevich*, D.Sc. (Historical Sciences), Associate Professor, Belarusian State University, Belarus

*Suren Gevorgyan*, Dr. of Economics, Professor, Armenian State University of Economics, Armenia

*Jakub Koralewski*, D.Sc. (Historical Sciences) Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu, Poland

*Kailash C. Kapur*, Dr., Professor, University of Washington, USA

*Marina Kudinskaja*, Dr. of Economics, Associate Professor, University of Latvia, Latvia

*Inese Mavlutova*, Dr., Professor, BA School of Business and Finance, Latvia

*William H. Meyers*, Dr., Professor, University of Missouri-Columbia, USA

*Grigor Nazaryan*, Dr. of Economics, Associate Professor, Armenian State University of Economics, Armenia

*Tanova Petia*, Dr. of Economics, Associate Professor, Frederick University of Cyprus, Cyprus

*Olha Prokopenko*, Dr.Sc. (Economics), Tallinn University of Technology, Estonia

*Vesselin Popovski*, D.Sc., Professor, Centre for the Study of United Nations, Jindal Global University, India

*Zenon Stachowiak*, D.Sc., Professor, Cardinal Stefan Wyszyński University, Poland

*Jan-Urban Sandal*, D.Sc., Professor, Fil. Dr. Jan-U. Sandal Institute, Norway

**Editorial Board Address:**

61022, Kharkiv, Sq. Svobody, 6, Faculty of International Economic Relations and Tourism Business

V. N. Karazin Kharkiv National University, room 366a

tel. (057) 707 53 06, [www.irtb.karazin.ua](http://www.irtb.karazin.ua), [www.periodicals.karazin.ua/irtb](http://www.periodicals.karazin.ua/irtb), [meo.vestnik@karazin.ua](mailto:meo.vestnik@karazin.ua)

The authors of the published materials are fully responsible for the selection, accuracy, reliability of the data, facts, quotations and other information.

Articles have been double-blindly reviewed.

Certificate of state registration of KV № 21560-11460R dated 20.08.2015.

© V. N. Karazin Kharkiv National University, design, 2021

## ЗМІСТ

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>К. О. Кузнєцова, О. С. Ченуша</b> Енергетична політика країни в контексті екологізації світової економіки .....	8
<b>С. І. Лиман, К. А. Борзенкова</b> Політичні та економічні інтереси Франції в Казахстані: погляд з двадцять першого року XXI століття .....	16
<b>С. В. Лубенець, І. М. Харченко, А. В. Новікова</b> Проблеми побудови консолідованих стратегій управління корпоративною інформаційною безпекою в регіоні ЕМЕА .....	24
<b>Г. С. Соловей, К. В. Ковтун</b> Досвід медіації Європейського Союзу у російсько-грузинській війні 2008 року .....	35

### ЕКОНОМІКА

<b>В. О. Бабенко, А. О. Горбунов</b> Концепція цільового інноваційно-сприйнятливої підходу та формування умов підвищення інноваційної сприйнятливості до нетрадиційної відновлюваної енергетики.....	50
<b>В. В. Дергачова, Ю. П. Воржаківа, О. І. Хлебінська</b> Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації .....	60
<b>О. В. Люльов, Т. В. Пімоненко, Є. А. Зябіна, Евелін Кума Осеї Овусу, Едвард Овусу</b> Вплив трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємств .....	69
<b>М. В. Негрей, П. В. Ремінна</b> Вплив пандемії COVID-19 на фондовий ринок: ESG ETF кейс .....	79
<b>К. В. Павлов, О. М. Павлова, А. М. Шостак, Д. А. Романюк</b> Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства .....	90
<b>А. О. Старостіна, О. А. Біловодська, А. Р. Шкіря</b> Особливості бізнес-середовища виробника натурального меду на споживчому українському ринку.....	96
<b>О. А. Чигрин, А. М. Хоменко, Г. Б. Калітай</b> Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств.....	107
<b>Г. М. Яровенко, О. В. Колотіліна, А. О. Світлична</b> Оцінка рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів .....	119

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<b>Г. І. Гапоненко, О. В. Євтушенко, І. М. Шамара, В. Д. Холодок</b> Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах.....	132
<b>Г. І. Гапоненко, В. Ю. Василенко, О. В. Євтушенко, І. М. Шамара</b> Проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій в туристичній галузі України .....	142
<b>К. М. Жиленко, А. І. Долгієр</b> Міжнародний досвід та сучасні тенденції розвитку ринку гастрономічного туризму Європейського регіону в умовах COVID-19 .....	154
<b>О. О. Соколовська, Н. І. Данько, А. С. Михальчук</b> Аналіз готельно-ресторанного підприємства для розробки маркетингової стратегії, на прикладі ресторану «Мілена».....	161

CONTENTS

THE WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**K. Kuznietsova, O. Chenusha**  
Country's energy policy in context of the world economy's ecologization.....8

**S. Lyman, K. Borzenkova**  
Political and economic interests of France in Kazakhstan: a view from  
the twenty-first year of the XXI century .....16

**S. Lubenets, I. Harchenko, L. Novikova**  
Problems of building consolidated corporation strategies for corporate information security  
management in the EMEA region .....24

**G. Solovey, K. Kovtun**  
Experience of mediation of the European Union in the russian-georgian war of 2008.....35

ECONOMICS

**V. Babenko, L. Gorbunov**  
The concept of a target innovative susceptible approach and the formation  
of conditions for increasing innovative susceptibility to non-traditional renewable energy .....50

**V. Dergachova, Yu. Vorzhakova, O. Khlebynska**  
Organization of business processes in the conditions of digitalization .....60

**O. Lyulyov, T. Pimonenko, Y. Ziabina, Osei Owusu Evelyn Kumah, Edward Owusu**  
Impact of labor resources on green competitiveness of enterprises.....69

**M. Nehrey, P. Reminna**  
Impact of the COVID-19 pandemic on the stock market: the ESG ETF case .....79

**K. Pavlov, O. Pavlova, L. Shostak, D. Romanyuk**  
Strategic directions of growing the economic potential of the enterprise .....90

**A. Starostina, O. Bilovodska, A. Shkiria**  
Peculiarities of the business environment's natural honey producer on the ukrainian consumer market ....96

**O. Chygryn, L. Khomenko, G. Kalitai**  
Marketing strategies for ensuring sustainable competitive development of enterprises .....107

**H. Yarovenko, O. Kolotilina, A. Svitlychna**  
Assessment of the convergence level of the cyber security system  
and counteraction of money laundering.....119

TOURISM AND HOSPITALITY RESEARCH

**H. Haponenko, O. Yevtushenko, I. Shamara, V. Kholodok**  
Main trends of development of the restaurant industry of Ukraine in modern conditions .....132

**H. Haponenko, V. Vasylenko, O. Yevtushenko, I. Shamara**  
Problems and prospects of implementation of blockchain technologies in the tourist industry of Ukraine ..142

**K. Zhylenko, A. Dolhiier**  
International experience and current trends in the development of the gastronomy  
tourism market of the European Region in the conditions of COVID-19 .....154

**O. Sokolovska, N. Danko, A. Mykhalchuk**  
The analysis of the hotel-restaurant enterprise for the development of marketing strategy,  
on the example of the restaurant "Milena" .....161

СОДЕРЖАНИЕ

МИРОВОЕ ХОЗЯЙСТВО И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

<b>Е. А. Кузнецова, А. С. Ченуша</b> Энергетическая политика страны в контексте экологизации мировой экономики.....	8
<b>С. И. Лиман, Е. А. Борзенкова</b> Политические и экономические интересы Франции в Казахстане : взгляд из двадцать первого года XXI века .....	16
<b>С. В. Лубенец, И. М. Харченко, А. В. Новикова</b> Проблемы построения консолидированных стратегий управления корпоративной информационной безопасностью в регионе ЕМЕА .....	24
<b>Г. С. Соловей, Е. В. Ковтун</b> Опыт медиации Европейского Союза в российско-грузинской войне 2008 года .....	35

ЭКОНОМИКА

<b>В. А. Бабенко, А. А. Горбунов</b> Концепция целевого инновационно-восприимчивого подхода и формирование условий повышения инновационной восприимчивости к нетрадиционной возобновляемой энергетике .....	50
<b>В. В. Дергачова, Ю. П. Воржакова, А. И. Хлебническая</b> Организация бизнес-процессов в условиях цифровизации .....	60
<b>А. В. Людев, Т. В. Пимоненко, Е. А. Зябина, Эвелин Кума Осей Овуса, Эдвард Овус</b> Влияние трудовых ресурсов на зеленую конкурентоспособность предприятий .....	69
<b>М. В. Негрей, П. В. Реминная</b> Влияние пандемии COVID-19 на фондовый рынок: ESG ETF кейс .....	79
<b>К. В. Павлов, Е. Н. Павлова, А. В. Шостак, Д. А. Романюк</b> Стратегические направления наращивания экономического потенциала предприятия .....	90
<b>А. А. Старостина, Е. А. Беловодская, А. Р. Шкиря</b> Особенности бизнес-среды производителя натурального меда на потребительском украинском рынке .....	96
<b>Е. Ю. Чигрин, А. Н. Хоменко, Г. К. Калитай</b> Маркетинговые стратегии обеспечения устойчивого конкурентопоможного развития предприятий ...	107
<b>А. Н. Яровенко, Е. В. Колотилина, А. А. Светличная</b> Оценка уровня конвергенции системы кибербезопасности и противодействия легализации криминальных доходов .....	119

ИССЛЕДОВАНИЕ ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

<b>А. И. Гапоненко, Е. В. Евтушенко, И. Н. Шамара, В. Д. Холодок</b> Основные тенденции развития ресторанного хозяйства Украины в современных условиях.....	132
<b>А. И. Гапоненко, В. Ю. Василенко, Е. В. Евтушенко, И. Н. Шамара</b> Проблемы и перспективы внедрения блокчейн-технологий в туристической отрасли Украины .....	142
<b>Е. Н. Жиленко, А. И. Долгий</b> Международный опыт и современные тенденции развития рынка гастрономического туризма Европейского региона в условиях COVID-19.....	154
<b>Е. А. Соколовская, Н. И. Данько, А. С. Михальчук</b> Анализ отельно-ресторанного предприятия для разработки маркетинговой стратегии, на примере ресторана «Милена» .....	161

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ  
ВІДНОСИНИ**

## ЕНЕРГЕТИЧНА ПОЛІТИКА КРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ\*

**Кузнєцова Катерина Олександрівна**

канд. екон. наук., доцент  
доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37  
e-mail: kuznietsova.kateryna@lil.kpi.ua  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0162-1071>

**Ченуша Олександр Сергійович**

канд. екон. наук  
старший викладач кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37  
e-mail: chenusha.oleksandr@lil.kpi.ua  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7184-2705>

Прискорення економічних процесів в світі зумовлює необхідність швидкого реагування на зміни, що при розгляді переходу до екологізації економіки має відобразитися в енергетичній політиці держави. Об'єктом дослідження в даній статті є паливно-енергетичний сектор країн світу, а предметом дослідження – енергетична політика. Метою наукової статті є оцінювання тенденцій розвитку паливно-енергетичного комплексу України в сучасних умовах та визначення ключових трендів його розвитку; визначення основних напрямів енергетичної політики та дипломатії країни в умовах екологізації світової економіки. Використані методи дослідження: метод аналізу, синтезу, систематизації, порівняння, абстрактно-логічний метод, статистичні методи дослідження економічних процесів. Основними результатами стало: визначення запасів паливних ресурсів України та її природно-ресурсного потенціалу; аналіз кінцевого енергоспоживання та встановлення тенденцій зміни рівня енергоємності ВВП; оцінювання структури генерації електроенергії України та зміни частки відновлювальних джерел енергії; встановлення способів заохочення екологізації промисловості та перспектив впровадження екологічного підходу; визначення напрямів енергетичної політики та дипломатії України в контексті екологізації світової економіки. Отже, в сучасних умовах господарювання важливою умовою ефективного функціонування будь-якої економічної системи стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Тому розроблення розгалуженої системи завдань енергетичної стратегії держави з розробленими відповідно до реалій конкретної системи господарювання є запорукою успіху енергетичної політики. А налагодження співробітництва в енергетичній сфері дозволить перейняти досвід розвинутих країн світу та інтегруватися в європейське та світове енергетичне співтовариство. Екологічний вектор розвитку енергетичних систем стає невід'ємною тенденцією вже багато років та найближчим часом стане константою для ефективного розвитку країни. Тому впровадження превентивних заходів щодо екологізації економіки є актуальним питанням енергетичної політики України.

**Ключові слова:** генерація електроенергії, екологізація, енергетична дипломатія, енергетична політика, паливні ресурси.

**Постановка проблеми.** Енергетична сфера є невід'ємною частиною забезпечення національної безпеки країни та стоїть на варті захисту її національних інтересів. Тому формування національної енергетичної політики є невід'ємною частиною загальної внутрішньої та зовнішньої політики держави. Крім того, як будь-

яка економічна система, вона є відкритою та взаємопов'язана із іншими складовими державної політики, зокрема, екологічної. Особливо актуальним це є в умовах сучасних тенденцій екологізації економік світу та переходу до енергозберігаючих технологій та генерації енергії з відновлювальних джерел енергії.

\* **Cite as:** Kuznietsova, K., Chenusha, O. (2021). Country's Energy Policy in Context of the World Economy's Ecologization, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 14, 8-15. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-01>



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Науковий інтерес до визначення енергетичної складової міжнародних економічних відносин та міжнародної політики був проявлений такими зарубіжними дослідниками, як Зб. Бжезинський, Г. Кіссінджер, П. Лайнс, О. Рар, Р. Хрунєвіцькі, а також науковці РФ через її широке використання енергетичного впливу у своїй зовнішній політиці. Проблемам формування енергетичної політики держави присвячено праці М. Гончара, О. Дікарева, А. Дорошкевича, Н. Новак, Г. Перепелиці, Н. Слободян, А. Шевцова.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є оцінювання тенденцій розвитку паливно-енергетичного комплексу України в сучасних умовах та визначення ключових трендів його розвитку; визначення основних напрямів енергетичної політики та дипломатії країни в умовах екологізації світової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні принципи міжнародних відносин закріплені у Статуті ООН і покликані стабілізувати міжнародні відносини у певних нормативних межах. Основними принципами визначено:

- суверенну рівність держав;
- незастосування сили і загрози силою;
- непорушність державних кордонів;
- територіальну цілісність держави;
- самовизначення народів і націй;
- співпраці [1].

Зовнішня політика держави – це комплекс дій, спрямованих на встановлення та підтримання відносин із міжнародним співтовариством, захист власних інтересів і розширення свого впливу на інших суб'єктів міжнародних відносин. Зовнішня політика спирається на економічний, демографічний, військовий, науково-технічний, культурний потенціали держави, а їх поєднання визначає можливість зовнішньополітичної діяльності держави на окремих напрямках, створює ієрархію пріоритетів у поставленні цілей зовнішньої політики і їх реалізації [2].

Формою традиційного ведення зовнішньої політики є встановлення дипломатичних відносин між державами, відкриття представництв держав при міжнародних організаціях або членство в них. При звуженні

поняття дипломатії до енергетичної сфери, можна сформулювати наступне визначення енергетичної дипломатії як комплексу економічних та політичних дій щодо видобутку первинних енергетичних ресурсів, їх транзиту, генерації та споживання енергії для захисту національних інтересів.

Україна вважається країною, яка недостатньо забезпечена власними паливними ресурсами. Така характеристика в контексті формування енергетичної політики загострюється високою енергоємністю її ВВП (споживання палива на одиницю продукції в Україні значно вище, ніж у розвинутих країнах світу) та низькотехнологічним видобутком корисних копалин. Ситуація загострюється виснаженням промислових запасів палива на території країни та загальними кризовими явищами в економіці. Все це зумовлює зниження обсягів видобутку палива за роки незалежності.

Проте Україна належить до регіонів світу, найбільш насичених мінеральними ресурсами. Зі 120 видів корисних копалин, які сьогодні споживає людство, в надрах України виявлено майже 20 тис. родовищ і проявів 117 видів корисних копалин, 8761 родовища і 1288 об'єкти обліку супутніх корисних копалин (компонентів) в них за 95 видами мінеральної сировини мають промислове значення і обліковуються в державному балансі запасів корисних копалин, 3055 родовищ розробляється [3].

Стан запасів родовищ паливних корисних копалин України на 01.01.2021 р. вказано в таблиці 1.

З огляду на це, природо-ресурсний потенціал України можна охарактеризувати як значний. За даними Міжнародного агентства з атомної енергії в Україні відомо понад 20 родовищ уранових руд із загальними запасами понад 200 тис. т, прогнозними ресурсами – понад 250 тис. т. Геологічні запаси вугілля трьох основних вугільних басейнів України складають 60,4 млрд. т. Прогнозні запаси сланцевого газу в Україні – 1–1,5 трлн. куб. м [4].

При цьому кінцеве споживання паливних ресурсів в Україні в динаміці років з 2007 р. до 2020 р. вказано на рисунку 2.

Таблиця 1

**Стан запасів родовищ паливних корисних копалин України**

Корисні копалини	Кількість об'єктів обліку, од.		Запаси	
	всього	що розробляються	Балансові (видобувні) всього	Балансові (видобувні) в розробці
Природний газ, млн. куб. м	467	285	719064	618719
Газовий конденсат, тис. т	268	191	31562	27430
Нафта, тис. т	216	145	84799	69949
Кам'яне вугілля, тис. т	1075	468	52278615	8958787
Уран, тис. т	-	-	268,9	131,1

Складено авторами на основі: [3; 4]

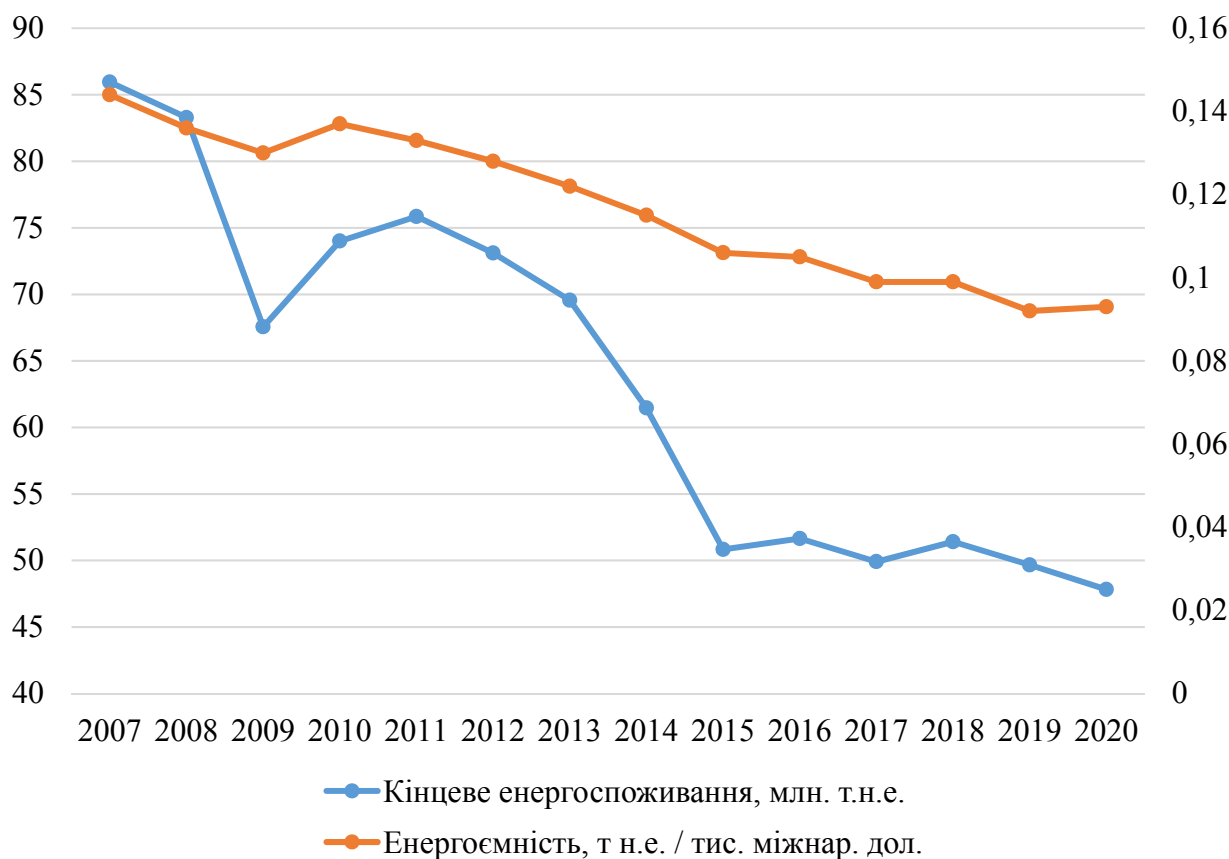


Рис. 2. Кінцеве споживання паливних ресурсів в Україні в динаміці років  
Складено авторами на основі: [5]

При тому, що графік демонструє зниження енергоємності ВВП України протягом 2007-2020 рр., все ж таки енергоємність ВВП України є однією з найвищих у світі, зокрема, у 2,7 рази вище, ніж у Польщі та у 3,3. рази вище, ніж у Німеччині. За даними Global Energy Statistical Yearbook 2020, енергоємність ВВП України – 0,23, РФ та Венесуели – 0,21, Канади – 0,17, Китаю – 0,13.

З 1970 р. видобуток природних ресурсів збільшився більш ніж у 3 рази (у 5 разів збільшилось використання нерудних матеріалів і на 45% збільшилось використання викопних видів ресурсів). За прогнозами, до 2060 р. глобальне використання матеріалів може подвоїтися і становити 190 млрд т. при сьогоdnішньому значенні у 92 млрд т, а викиди парникових газів можуть збільшитися на 43% [6].

Одним з ключових напрямів енергетичної політики країн ЄС є декаплінг або економічне зростання одночасно з підвищенням рівня енергоефективності та зменшенням викидів парникових газів. В ЄС розроблено Європейський Зелений курс, що є дорожньою картою заходів для:

- перетворення країн ЄС на ефективну, стійку та конкурентоспроможну економіку;
- визначення засобів перетворення Європи на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 р.;

– трансформації кліматичних та екологічних викликів на можливості у всіх сферах та політиках ЄС [7].

Згідно цієї програми ЄС до 2030 р. має досягти скорочення викидів парникові газів на 50%.

Виробництво електроенергії в Україні в 2020 р. знизилось на 3,3% порівняно з 2019 р. Зокрема, структура генерації є наступною (рис. 3).

Джерела виробництва електроенергії в Україні з 2014 р. До 2020 р. Змінилися в сторони збільшення частки відновлювальних джерел електроенергії (ВДЕ) з 0,9% до 7,3%, що ставить нашу країну в позицію дотримання курсу екологізації та прямування до енергетичного простору ЄС. Це відбулося за рахунок зменшення частки ТЕС у генерації електроенергії.

В структурі генерації з ВДЕ в Україні переважає сонячні електростанції (близько 5%), вітрові електростанції (близько 2%), біостанції (близько 1%).

На противагу такого розподілу в Україні, в країнах ЄС з ВДЕ було згенеровано 38% електроенергії у 2020 р. Одночасно на викопних енергоносіях було вироблено 37% електроенергії та 25% - на АЕС [10]. Виробництво електроенергії з ВДЕ в основних країнах ЄС в динаміці років зображено на рис. 4.

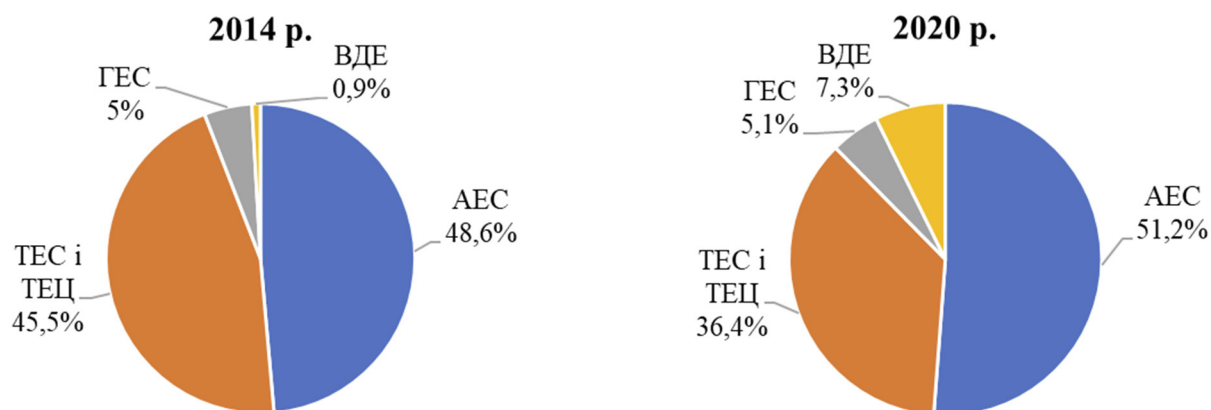


Рис. 3. Структура генерації електроенергії України в 2014 р. та 2020 р.  
Складено авторами на основі: [8; 9]

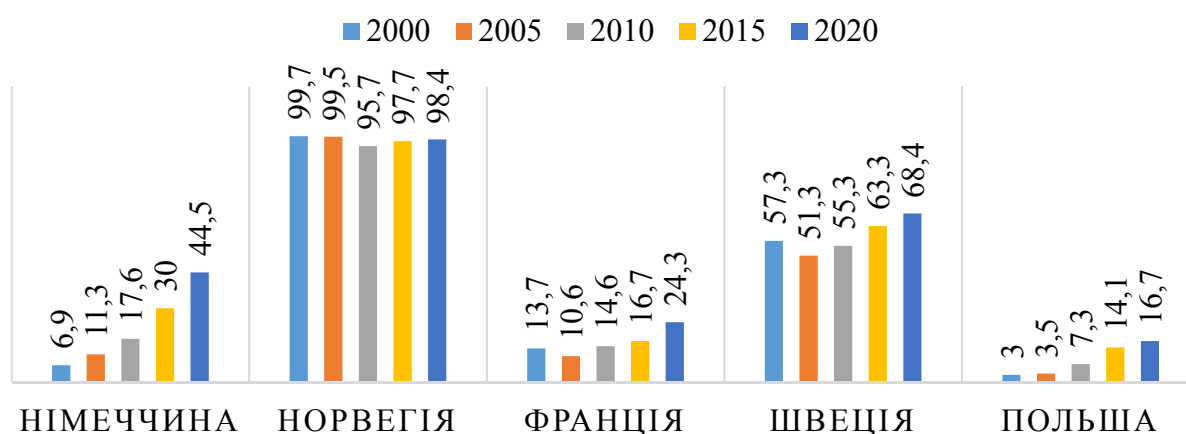


Рис. 4. Виробництво електроенергії з ВДЕ в країнах ЄС з 2000 р. до 2020 р.  
Складено авторами на основі: [11]

Таким чином, впровадження енергозберігаючих технологій та розвиток «зеленої» енергетики вже тривалий час є пріоритетним напрямом енергетичної політики країн ЄС.

У 2021 р. Рада ЄС прийняла документ про зовнішню політику у сфері клімату та енергетики для забезпечення реалізації Європейського зеленого курсу за кордоном. Він грає ключову роль в укріпленні безпеки та стійкості ЄС та його партнерів.

Такий загальний курс в області енергетики поєднується із податковими заходами для стимулювання промисловості зменшувати шкідливі викиди, зокрема, у країнах ЄС діють високі податки на викиди вуглецю: в середньому – 30 євро за тону, при цьому у Швеції такий податок складає – 140 євро за тону, у Швейцарії – 87 євро за тону.

Значна частина країн запровадила екологічний податок ще 10-30 років тому. В одній з найбільш брудних галузей – металургії – викиди CO<sub>2</sub> становлять у середньому 1,3 т на 1 т сталі. З 1960 р. в ЄС вони скоротилися вдвічі, а до 2050 року ЄС планує знизити обсяг викидів до 80-320 кг за тону. Загалом у секторі

планують скоротити рівень викидів на 95% у порівнянні з показником 1990 р. [12].

Між рівнем споживання енергії та обсягами шкідливих викидів є пряма залежність: чим більше енергії споживається, тим більше шкідливих речовин потрапляє у навколишнє природне середовище. Це є особливо актуальним зважаючи на значну частку вугільної генерації в енергобалансі України. Тому запровадження енергоефективних заходів є одним з кроків для збагачення та оздоровлення економіки України [12].

Державна політика країн ЄС щодо підвищення енергоефективності на підприємствах ґрунтується на запровадженні високих податків. У деяких країнах (Чехії) поєднують регулювання із стимулюванням, звільняючи від сплати податку на викиди підприємства, що впроваджують найкращі технології. В Канаді промисловий сектор підтримується фінансово (Федеральна програма енергетичних інновацій, Федеральний фонд низьковуглецевої економіки, Федеральний технічний фонд сталого розвитку та інші джерела прямого фінансування підприємств).

В Україні поки що розробляється механізм компенсації для підприємств, які запроваджують енергоефективні заходи. Зокрема, розміри компенсації встановлюватимуться у відсотках до вартості проектів відповідно до розмірів підприємств: для малих підприємств – 50%, середніх – 40%, великих – 30%. Крім того, будуть встановлені граничні суми відшкодування: для малих – 1 млн грн, середніх – 2,5 млн грн, великих – 5 млн грн. Компенсація буде надаватися підприємству, яке є платником податку на викиди CO<sub>2</sub> та проведе енергоаудит чи запровадить систему енергоменеджменту [12].

Починаючи з 1990-х рр., коли деякі держави почали використовуватися енергетичні ресурси як інструмент політичного впливу, поняття енергетичної дипломатії набуло нового змістовного значення. Сьогодні цей термін означає ті явища у зовнішній політиці держави, які стосуються енергетичних ресурсів чи діяльності окремих осіб в енергетичному секторі. При цьому не існує уніфікованого підходу до трактування такої форми міжнародної співпраці. Найбільш показовими напрямками є визначення енергетичної дипломатії: 1) як стратегії багатосторонньої співпраці з метою максимізації національних інтересів завдяки стабільному енергопостачанню (для країн-імпортерів енергоносіїв) і попиту (для країн-експортерів енергоносіїв); 2) як стратегія виробництва, споживання та торгівлі енергоносіями таким чином, що відповідає цілям зовнішньої політики держави [13].

Урядом України розроблялись декілька стратегій розвитку енергетичного сектору: «Нова енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція», «Енергетична стратегія України на період до 2030 р.» та «Енергетичну стратегію України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Всі вони визначають план дій для формування енергоефективного суспільства в Україні, безпеки та надійності постачання та транспортування енергоресурсів, інтеграції в енергетичний простір ЄС. Проте всі вони поступово відкладають свої перспективи та не досягають закладених на початку завдань. Проте деякі політичні рішення уряду України за різних часів провокували покращення стану енергетичної сфери та прямуванню до досягнення цілей, визначених в Стратегіях.

Однією з основних цілей першого етапу реалізації нової енергетичної Стратегії є впровадження у національне законодавство принципів «Третього енергетичного пакету» ЄС, який передбачає формування вільних ринків газу і електроенергії, реформування державних енергетичних підприємств, підвищення прозорості їх функціонування та

енергоефективності [14]. В будь-якому разі, на сьогодні залишаються ті ж самі загрози енергетичній безпеці України, як 10-20 років назад:

- прогресивне зношення основних фондів в енергетиці;
- відсутність довгострокової стратегії економічного розвитку;
- значна роль країни-агресора в забезпеченні енергетичної безпеки України через використання енергетичних важелів впливу;
- затримка впровадження нових форматів підтримки відновлюваної енергетики;
- тривалий повільний перехід до конкурентного ринку електроенергії;
- нерегульованість системи управління державними енергетичними підприємствами;
- олігополія на енергетичному ринку, що стримує модернізацію та конкуренцію тощо [15].

Вивчення міжнародного та європейського досвіду формування енергетичних політик, дає можливість сформулювати наступні рекомендації щодо зміцнення енергетичної дипломатії України:

1. Визначення національних інтересів та відповідної проактивної енергетичної політики: оцінювання своєї політики з огляду на довгострокові національні інтереси забезпечення енергоресурсами ефективним і доступним способом та промисловості.

2. Прийняття узгоджених та невідкладних реформ відповідно до європейських стандартів у галузі енергетики. Україна має інтегруватися в європейську енергетичну систему для досягнення загальних цілей щодо зниження імпортозалежності, підвищення енергоефективності тощо.

3. Розроблення екологічно чистих і сталих видів палива для підвищення енергетичної безпеки, зниження енергоємності та вирішення проблем глобальної зміни клімату.

4. Розширення міжнародного співробітництва щодо використання та розроблення сталих джерел енергії всередині країни. Прагнення до сталого розвитку має стати пріоритетом для України, а співпраця з іншими країнами необхідна для задоволення існуючих спільних цілей в цій сфері.

5. Експертиза в посольствах і формування «єдиного голосу» енергетичної дипломатії: Міністерство закордонних справ має грати більш активну роль у зовнішній енергетичній політиці, а Міністерство енергетики та вугільної промисловості повинно співпрацювати з ним, щоб забезпечити експертизу в посольствах України у ключових регіонах з важливим енергетичним потенціалом.

6. Створення посади централізованого координатора високого рівня з питань енергетичної дипломатії для контролю політики

на перетині енергетики, зовнішньої політики і безпеки.

7. Розподіл обов'язків і співпраця між різними державними органами і зацікавленими сторонами щодо створення ефективного плану енергетичної дипломатії.

8. Цілеспрямована участь у діяльності міжнародних організацій, які можуть бути використані в якості інструментів для досягнення цілей України. Дотримання глобальних принципів і стандартів може допомогти Україні розвивати потенціал свого енергетичного сектора [13].

**Висновки.** В сучасних умовах господарювання важливою умовою ефективного функціонування будь-якої економічної системи стала гнучкість і здатність

швидко адаптуватися до умов ринку. Тому розроблення розгалуженої системи завдань енергетичної стратегії держави з розробленими відповідно до реалій конкретної системи господарювання є запорукою успіху енергетичної політики. А налагодження співробітництва в енергетичній сфері дозволить перейняти досвід розвинутих країн світу та інтегруватися в європейське та світове енергетичне співтовариство. Екологічний вектор розвитку енергетичних систем стає невід'ємною тенденцією вже багато років та найближчим часом стане константою для ефективного розвитку країни. Тому впровадження превентивних заходів щодо екологізації економіки є актуальним питанням енергетичної політики України.

### COUNTRY'S ENERGY POLICY IN CONTEXT OF THE WORLD ECONOMY'S ECOLOGIZATION

**Kateryna Kuznietsova**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Management of Enterprises Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Peremohy avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056, e-mail: kuznietsova.kateryna@l11.kpi.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0162-1071>

**Oleksandr Chenusha**, Ph.D. (Economics), Senior Lecturer, Management of Enterprises Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Peremohy avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056, e-mail: chenusha.oleksandr@l11.kpi.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7184-2705>

Acceleration of economic processes in the world necessitates a rapid response to change, which when considering the transition to greening the economy should be reflected in the country's energy policy. The object of research in this article is the fuel and energy sector of the world, and the subject of research - energy policy. The purpose of the scientific article is to assess the development trends of the fuel and energy complex of Ukraine in modern conditions and identify key trends in its development; determination of the main directions of energy policy and diplomacy of the country in the conditions of world economy's greening. Research methods used: method of analysis, synthesis, systematization, comparison, abstract-logical method, statistical methods of research of economic processes. The main results were: determination of fuel reserves of Ukraine and its natural resource potential; analysis of final energy consumption and identification of trends in the level of energy intensity of GDP; assessment of the electricity generation structure in Ukraine and changes in the share of renewable energy sources; establishing ways to encourage greening of industry and prospects for implementing an environmental approach; determining the directions of energy policy and diplomacy of Ukraine in the context of the world economy's greening. Thus, in modern business conditions, an important condition for the effective functioning of any economic system has become flexibility and the ability to quickly adapt to market conditions. Therefore, the development of an extensive system of tasks of the state's energy strategy with those developed in accordance with the realities of a particular management system is the key to successful energy policy. And establishing cooperation in the energy sector will allow us to adopt the experience of developed countries and integrate into the European and global energy community. The ecological vector of energy systems development has been an integral trend for many years and will soon become a constant for the effective development of the country. Therefore, the implementation of preventive measures to green economy is an urgent issue of Ukraine's energy policy.

**Keywords:** electricity generation, greening, energy diplomacy, energy policy, fuel resources.

### ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА СТРАНЫ В КОНТЕКСТЕ ЭКОЛОГИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**Кузнецова Екатерина Александровна**, канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента предприятий, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», 03056, г. Киев, просп. Победы, 37, e-mail: kuznietsova.kateryna@l11.kpi.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0162-1071>

**Ченуша Александр Сергеевич**, канд.экон.наук, старший преподаватель кафедры менеджмента предприятий, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», 03056, г. Киев, просп. Победы, 37, e-mail: chenusha.oleksandr@l11.kpi.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7184-2705>

Ускорение экономических процессов в мире обуславливает необходимость быстрого реагирования на изменения, которые при рассмотрении перехода к экологизации экономики должны отражаться в энергетической политике государства. Объектом исследования в данной статье является топливно-энергетический сектор стран мира, а предметом исследования – энергетическая политика. Целью

науочної статті являється оцінка тенденцій розвитку топливно-енергетического комплексу України в сучасних умовах і визначення ключових трендів його розвитку; визначення основних напрямків енергетическої політики і дипломатії країни в умовах екологізації світової економіки. Використані методи дослідження: метод аналізу, синтезу, систематизації, порівняння, абстрактно-логічний метод, статистическі методи дослідження економіческих процесів. Основними результатами являється: визначення запасів топливних ресурсів України і її природно-ресурсного потенціалу; аналіз кінцевого енергопотреблення і встановлення тенденцій зміни рівня енергоємності ВВП; оцінка структури генерації електроенергії України і зміни частки відновлюваних джерел енергії; встановлення способів поощрення екологізації промисловості і перспектив впровадження екологіческого підходу; визначення напрямків енергетическої політики і дипломатії України в контексті екологізації світової економіки. Таким чином, в сучасних умовах господарювання важливим умовом ефективного функціонування будь-якої економіческої системи являється гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Тому розробка розгалуженої системи завдань енергетическої стратегії держави з розробленою в відповідності з реаліями конкретної системою господарювання являється запорукою успіху енергетическої політики. Встановлення співпраці в енергетическій сфері дозволить переняти досвід розвинутих країн світу і інтегруватися в європейське і світове енергетическе співтовариство. Екологіческий вектор розвитку енергетических систем стає невід'ємною тенденцією на протязі багатьох років і в найближчому часі стане константою для ефективного розвитку країни. Тому впровадження превентивних заходів по екологізації економіки являється актуальним питанням енергетическої політики України.

**Ключевые слова:** генерація електроенергії, екологізація, енергетическа дипломатія, енергетическа політика, топливні ресурси.

### Література

1. United Nations Charter (full text). 2021. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>
2. Пунда Ю. В., Козинець І. П., Клименко В. С. та ін. Міжнародні відносини та зовнішня політика України: підручник. К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 328 с.
3. Мінеральні ресурси України. 2021. URL: <https://minerals-ua.info/>
4. Ресурсний потенціал корисних копалин України: його вивчення та використання. Державна комісія України по запасах корисних копалин. 2020. URL: [https://www.miningworld.com.ua/www\\_miningworld/files/9b/9b644817-f6cb-48a1-b3ca-474cd6444775.pdf](https://www.miningworld.com.ua/www_miningworld/files/9b/9b644817-f6cb-48a1-b3ca-474cd6444775.pdf)
5. Державна служба статистики України. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Ми поглинаємо ресурси Землі абсолютно нераціональними темпами. Ecobusiness Group. 2019. URL: <https://ecolog-ua.com/news/my-poglynaemo-resursy-zemli-absolyutno-neracionalnymy-tempamy>
7. A European Green Deal. European Commission. 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
8. Виробництво електроенергії в Україні протягом 2020р знизилось на 3,3% - до 148,8 млрд кВт-год. ExPro Consulting. 2021. URL: <https://expro.com.ua/novini/virobnictvo-elektroenerg-v-ukran-protyagom-2020r-znizilos-na-33-do-1488-mlrd-kvt-god>
9. Енергетична галузь України: підсумки 2015 року. Центр Разумкова. 2016. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2016\\_ener\\_gal\\_pidsumky\\_2015.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2016_ener_gal_pidsumky_2015.pdf)
10. ВИЭ стали в 2020 году главным источником электричества в ЕС, у газа выросла доля. DW. 2020. URL: <https://www.dw.com/ru/vije-teper-glavnyj-istochnik-elektrichestva-v-es/a-56339064>
11. Доля возобновляемых источников энергии в производстве электроэнергии. Enerdata. 2021. URL: <https://yearbook.enerdata.ru/renewables/renewable-in-electricity-production-share.html>
12. Украинский зеленый курс: декарбонизация или смерть. Экономическая правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/ekopromyslovist/2020/12/16/668493/>
13. Енергетична дипломатія: світові приклади для України. Policy Paper. 2016. URL: [http://dixigroup.org/storage/files/2016-09-15/web\\_energy\\_diplomacy\\_dixi\\_2016\\_ua\\_1.pdf](http://dixigroup.org/storage/files/2016-09-15/web_energy_diplomacy_dixi_2016_ua_1.pdf)
14. Babenko, V.A., Koniaieva, Y.G. Determining priorities of scientific and technical cooperation between Ukraine, the EU and Chile in the field of non-conventional renewable energy sources. Acta Innovations, 2019. (32), pp. 40-50. DOI: 10.32933/ActaInnovations.32.5
15. Чубик А. Аналіз енергетическої політики і безпеки України. Портал зовнішньої політики. 2017. URL: <http://fpp.com.ua/analiz-energetychnoyi-polityky-i-bezpeky-ukrayiny/>

### References

1. United Nations Charter (full text) (2021). Available at: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>
2. Punda Ju. V., Kozynec' I. P., Klymenko V. S. and others. (2020) *Mizhnarodni vidnosyny ta zovnishnia polityka Ukrainy*. [International relations and foreign policy of Ukraine]. Kyiv: Ivan Cherniakhovskiy NUOU, 2020. 328 p.
3. Mineralni resursy Ukrainy (2021) [Mineral resources of Ukraine]. Available at: <https://minerals-ua.info/>
4. Resursnyi potentsial korysnykh kopalyn Ukrainy: yoho vyvchennia ta vykorystannia (2020) [Resource potential of minerals of Ukraine: its learning and use]. *Derzhavna komisiia Ukrainy po zapasakh korysnykh*

- kopalyn* [State Commission of Ukraine for Mineral Resources]. Available at: [https://www.miningworld.com.ua/www\\_miningworld/files/9b/9b644817-f6cb-48a1-b3ca-474cd6444775.pdf](https://www.miningworld.com.ua/www_miningworld/files/9b/9b644817-f6cb-48a1-b3ca-474cd6444775.pdf)
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. My pohlynaemo resursy Zemli absolutno neratsionalnymy tempamy (2019) [We are consuming the Earth's resources at a completely irrational rate]. *Ecobusiness Group*. Available at: <https://ecolog-ua.com/news/my-poglynayemo-resursy-zemli-absolyutno-neratsionalnymy-tempamy>
7. A European Green Deal. European Commission (2019). Available at: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
8. Vyrobnystvo elektroenerhii v Ukraini protiahom 2020r znyzylos na 3,3% - do 148,8 mlrd kVt-hod (2021) [Electricity production in Ukraine during 2020 decreased by 3% to 148.8 billion kWh]. *ExPro Consulting*. Available at: <https://expro.com.ua/novini/virobnictvo-elektroenerg-v-ukran-protyagom-2020r-znizilos-na-33-do-1488-mlrd-kvt-god>
9. Enerhetychna haluz Ukrainy: pidsumky 2015 roku (2016) [Ukraine's energy sector: results of 2015]. Tsentrazumkova [Razumkov Center]. Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2016\\_ener\\_gal\\_pidsumky\\_2015.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2016_ener_gal_pidsumky_2015.pdf)
10. VIE stali v 2020 godu glavnym istochnikom elektrichestva v ES, u gaza vyroslo dolya (2020) [RES became the main source of electricity in the EU in 2020, and the share of gas increased]. *DW*. Available at: <https://www.dw.com/ru/vije-teper-glavnyj-istochnik-jelektrichestva-v-es/a-56339064>
11. Dolya vozobnovlyaemykh istochnikov energii v proizvodstve elektroenerhii (2021) [Share of renewable energy sources in electricity generation]. *Enerdata*. Available at: <https://yearbook.enerdata.ru/renewables/renewable-in-electricity-production-share.html>
12. Ukrainskiy zelenyy kurs: dekarbonizatsiya ili smert' (2020) [Ukrainian green course: decarbonization or death]. *Ekonomicheskaya pravda* [Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/ekopromyslovist/2020/12/16/668493/>
13. Enerhetychna diplomatiia: svitovi pryklady dlia Ukrainy (2016) [Energy diplomacy: world examples for Ukraine]. *Policy Paper*. Available at: [http://dixigroup.org/storage/files/2016-09-15/web\\_energy\\_diplomacy\\_dixi\\_2016\\_ua\\_1.pdf](http://dixigroup.org/storage/files/2016-09-15/web_energy_diplomacy_dixi_2016_ua_1.pdf)
14. Babenko, V.A., Koniaieva, Y.G. (2019). Determining priorities of scientific and technical cooperation between Ukraine, the EU and Chile in the field of non-conventional renewable energy sources. *Acta Innovations* (32), pp. 40-50. DOI: 10.32933/ActaInnovations.32.5
15. Chubyk A. (2017) Analiz enerhetychnoi polityky i bezpeky Ukrainy [Analysis of Ukraine's energy policy and security]. *Portal zovnishnoi polityky* [Foreign Policy Portal]. Available at: <http://fpp.com.ua/analiz-energetychnoyi-polityky-i-bezpeky-ukrayiny/>

*Стаття надійшла до редакції 15 листопада 2021 р.  
Стаття рекомендована до друку 16 грудня 2021 р.*

## ПОЛІТИЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ ФРАНЦІЇ В КАЗАХСТАНІ: ПОГЛЯД З ДВАДЦЯТЬ ПЕРШОГО РОКУ XXI СТОЛІТТЯ\*

**Лиман Сергій Іванович**

докт. істор. наук, професор,  
професор кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
e-mail: s.lyman@karazin.ua

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0371-7181>

**Борзенкова Катерина Андріївна**

студентка кафедри туристичного бізнесу та країнознавства,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
e-mail: ketrinb00@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7409-8803>

Після розпаду СРСР регіон Центральної Азії привертає значну увагу політиків та підприємців західних країн, зокрема Франції. Пріоритетом національних інтересів П'ятої Республіки в регіоні є налагодження політичних, економічних, культурних стосунків з найбільшою центральноазіатською державою Казахстаном. Метою статті є аналіз історії та сучасного стану французько-казахстанських відносин, дослідження всього комплексу інтересів Франції в Казахстані протягом 1991-2021 рр. Методи, які застосовувалися для досягнення мети дослідження : історико-порівняльний аналіз, систематизація та узагальнення, ретроспективний метод. У статті доведено, що за 30 років своєї незалежності Казахстан вибудовував відносини з Францією, дотримуючись основ свого традиційно багатовекторного зовнішньополітичного курсу, а Франція увесь цей час розглядала Казахстан як головний оплот регіональної стабільності та безпеки. Показником рівня відносин двох країн стало те, що Франція стала першою країною ЄС, з якою Казахстан у 2008 р. підписав «Договір про стратегічне партнерство», а у 2021 р. – «Дорожню карту економічного та інвестиційного співробітництва до 2030 року». Результати аналізу дослідження свідчать, що найбільш динамічно відносини двох країн розвиваються в економічній сфері, а ключові інтереси 170 французьких фірм пов'язані головним чином зі спільною розробкою великих нафтових, газових, а також уранових родовищ. Доведено, що пандемія COVID-19, яка негативно вплинула на світову економіку, призвела до значного падіння інвестиційної активності Франції в Казахстані. Інший чинник, який певним чином зпсує двосторонні відносини – тиск казахстанської влади на опозицію, факти порушення прав людини в Казахстані. Аналіз, викладений у пропонованій статті, вивчення позитивного та негативного досвіду цих двосторонніх відносин матиме значення для вироблення відповідних стратегій міжнародних взаємодій для інших пострадянських держав, зокрема України.

**Ключові слова:** Франція, Казахстан, міжнародні відносини, зовнішня політика, дипломатія, національні інтереси.

**Постановка проблеми.** Казахстан має вигідне геостратегічне розташування. Він знаходиться в центрі Євразії, є дев'ятою за площею країною у світі, найбільшою державою регіону Центральної Азії, межує з КНР, Росією, має протяжну берегову лінію на Каспійському морі, шельф якого багатий на нафтогазові родовища. З часу здобуття незалежності у 1991 р. країна послідовно втілює стратегію багатовекторної зовнішньої політики.

Після розпаду СРСР одна з найвпливовіших країн світу Франція, виходячи з власних інтересів, налагоджувала політичні та ділові контакти з кожною з пострадянських республік окремо. Республіка Казахстан (РК) з самого початку двосторонніх контактів розглядалася офіційним Парижем як реальний оплот стабільності у регіоні, особливо на тлі зростання загрози ісламського фундаменталізму, тероризму, боротьби з виробництвом наркотиків у Афганістані та його трафіком до

\* **Cite as:** Lyman, S., Borzenkova, K. (2021). Political and Economic Interests of France in Kazakhstan: A View From the Twenty-First Year of the XXI Century, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 16-23. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-02>



Європи територією країн Центральної Азії. Інтереси Франції у Казахстані пов'язані також й з прагненням послабити енергозалежність Євросоюзу від Росії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі розглядалися лише окремі аспекти французько-казахстанських відносин. Головним чином автори привертати увагу до економічних інтересів Франції в регіоні. Значною мірою це пов'язано з тим, що саме у цій сфері відносини демократичної Франції та пострадянського Казахстану розвиваються особливо динамічно. Априорі головний внесок у розробку цієї тематики зробили казахстанські вчені. Серед авторів цих публікацій – Г. М. Смагулова та М. Бахмацька, стаття яких охоплює політичне та економічне співробітництво двох країн головним чином в 90-ті роки [1], К. Н. Макашева, яка зосередилася на питанні щодо стратегічного партнерства Франції та РК [2]. Казахстансько-французькі відносини в сфері культури та освіти досліджувала А. Е. Алауханова [3]. Щоправда публікації казахстанських авторів, створені кілька років тому, вже не відображають реальної картини сучасного стану французько-казахстанських відносин, формат, інтенсивність та зміст яких постійно змінюються під впливом глобальних, регіональних та національних чинників. Крім того, перебуваючи під певним тиском офіційної влади РК, казахстанські автори свідомо залишають поза уваги таке важливе питання двосторонніх відносин як критика офіційним Парижем та Європарламентом порушення в РК прав людини, зокрема політичних опозиціонерів. Контекстно деякі аспекти французько-казахстанського співробітництва відбиті в узагальнюючій статті П. Тимофєєва «Політика Франції на пострадянському просторі» [4]. В українській науці поки що відсутні спеціальні звернення до цієї проблематики як у форматі наукових статей, так й у навчальній літературі.

**Джерела**ми для написання статті є тексти двосторонніх угод, статистичні показники, інтерв'ю послів Франції РК та РК у Франції тощо.

**Метою** пропонованої авторами статі є аналіз історії та сучасного стану французько-казахстанських відносин, дослідження всього комплексу інтересів Франції в Казахстані протягом 1991-2021 рр., тобто першого тридцятиріччя існування РК в умовах політичної незалежності. Вивчення позитивного та негативного досвіду цих двосторонніх відносин матиме значення для вироблення відповідних стратегій міжнародних взаємодій для інших пострадянських держав, зокрема України.

**Виклад основного матеріалу.** 16 грудня 2021 р. Казахстан відзначає 30-річчя Дня незалежності. Складний процес її будівництва супроводжувався виробленням основ

багатовекторного зовнішньополітичного курсу, головних пріоритетів співпраці з провідними країнами світу, серед яких особливе місце традиційно займає Франція.

Однією з перших країн світу Франція 7 січня 1992 р. визнала незалежність РК, а вже через кілька днів 25 січня між двома країнами були встановлені дипломатичні відносини [2]. Оскільки розпад СРСР спричинив те, що на території Казахстану залишилися військові об'єкти з ядерною зброєю, майбутній без'ядерний статус Казахстану активно обговорювався країнами - членами ядерного клубу. Серед інших членів цього клубу Франція надала Казахстану гарантії безпеки у разі його відмови від ядерної зброї.

Під час візиту Президента РК Н. Назарбаєва до Парижа 23 вересня 1992 р. було підписано «Договір про дружбу, взаєморозуміння та співробітництво між Республікою Казахстан та Французькою Республікою» [5]. Документ передбачав подальше вдосконалення правової основи двосторонніх відносин. У Договорі наголошувалося, що міністри закордонних справ двох країн зустрічаються не менше одного разу на рік, а додатком та структурною частиною цього Договору став «Протокол про економічне співробітництво між Урядами двох країн» [5]. Цей важливий міжнародно-правовий документ заклав основи двосторонніх відносин та охоплював усі сторони співробітництва у різних галузях [1]. Договір сприймався в обох країнах як успіх європейського вектора зовнішньої політики Казахстану та водночас показник зацікавленості Франції у подальшому зміцненні відносин із РК.

Водночас в історіографії існує думка про те, що у 1990-ті – на початку 2000-х років «Париж не мав суттєвих інтересів у регіоні», а основними факторами, які «зумовили зростання уваги Парижа до центральноазійських республік у 2000-х роках, були два – військово-стратегічний та енергетичний» [4]. У першому випадку йшлося про участь французьких військ у складі Міжнародних сил сприяння безпеці в Афганістані (ISAF) для чого були потрібні плацдарми та військові бази у регіоні. У другому випадку – про прагнення послабити енергозалежність Євросоюзу від Росії, знайти нові джерела енергоресурсів та нові шляхи їх доставки до Європи [4]. Цей афганський фактор певним чином продовжував зусилля Франції як країни ЄС з середини 1990-х років у боротьбі з виробництвом та розповсюдженням наркотиків, значна частина яких потрапляла до Європи територією республік Центральної Азії.

Початком наступного якісно нового етапу відносин двох країн стало підписання в 2008 р. в Астані – Декларації про стратегічне партнерство та в Парижі – Договору про стратегічне партнерство між РК та Францією [6]. Свідченням високого рівня

взаємної довіри сторін слід вважати, що Франція стала першою країною ЄС, з якою Казахстан підписав договір такого формату. Вже за два роки після цього відбулося перше засідання Комісії «Назарбаєв-Саркозі» [2].

Ця динаміка в основному зберігається й у наш час. Як заявив у квітні 2021 р. посол РК у Парижі Ж. Галієв, «Сьогодні Казахстан є єдиним стратегічним партнером Франції у Центрально-Азіатському регіоні» [7]. У липні 2021 р. посол Франції в РК Д. Канес про нинішній стан відносин з РК висловився так: «Республіка є для нас ключовим партнером з усіх питань регіональної безпеки та стабільності» [8].

У той же час, хоча колишній президент М. Назарбаєв п'ять разів здійснював візити до Франції, третім за рахунком і останнім за часом візитом у відповідь став дводенний візит до РК у 2014 р. тодішнього французького президента Ф. Олланда. За минулі після цього сім років, тобто майже за повний термін правління Е. Макрона, гарант Конституції П'ятої республіки жодного разу не відвідав РК.

У сфері двосторонніх відносин найдинамічніша складова – економічна. У Казахстані діє від 112 до 140 [9], а, за деякими даними, 170 [7] французьких фірм та підприємств із спільним французьким капіталом. Серед них такі відомі як нафтогазова «Тоталь» (четверта у світі за обсягом видобутку вуглеводнів), лідер атомної промисловості Франції «Орано», автомобільний гігант «Пежо», продовольча компанія «Данон», виробник залізничного транспорту «Альстом» тощо. Для порівняння, у сусідньому Узбекистані з майже вдвічі більшим населенням у 2021 році діяло лише 44 підприємства за участю французького капіталу, напрями діяльності яких – будівництво, туризм, сільське господарство [10].

В економічній сфері інтереси Франції в Казахстані пов'язані насамперед зі спільною розробкою нафтових та газових родовищ РК [1]. Основний вектор такої співпраці – участь французького бізнесу у освоєнні великого шельфового нафтогазового родовища «Кашаган» у північній частині Каспійського моря. Частка участі у проекті французької фірми «Тоталь» – 16,8%. Казахстанська нафта традиційно вважалася у Франції привабливою не лише в економічному форматі. Ще 2002 р. з метою диверсифікувати європейський ринок нафти зовнішньополітичний комітет французького парламенту запропонував зробити Казахстан постійним постачальником нафти до Франції. Тоді ж у 2002 р. для вирішення цього питання в Алмати відкрили Казахстансько-французький центр нафти [1].

Певну активність французький бізнес виявляє до родовищ урану [11]. За його запасами РК посідає друге місце у світі, а з видобутку – перше. Це пов'язано з присутністю

в цій стратегічній сфері французького бізнесу. Видобування урану в Казахстані спільно з «Казатомпромом» здійснює французька компанія «Framatome» (до 2018 р. мала назву «Areva NP»).

Вуглеводні та уран становлять головний інтерес для французького бізнесу в Казахстані. Однак прикладами співпраці у високотехнологічних галузях є діяльність у Нур-Султані спільного франко-казахстанського підприємства Ghalam LLP, яке бере участь у міжнародних проектах зі створення космічних супутників, зокрема супутника дистанційного зондування Землі. У 2021 р. це підприємство під час свого візиту до РК відвідала представницька делегація французького Інституту вищих досліджень національної оборони (IHEDN) [12]. Ця французька делегація вела переговори з керівниками аерокосмічної промисловості Казахстану та відвідала відомий у всьому світі космодром Байконур.

Співробітництво в космічній галузі між АТ «НК «Казахстан Гаріш Сапарі» та французькою компанією EADS Astrium передбачає створення складально-випробувального комплексу космічних апаратів в Астані [13]. З метою спільного виробництва телекомунікаційних систем розвивається промислове та технологічне партнерство «Казахстан Інжиніринг» та французької «Thalès» (прикладом його є участь «Thalès» у створенні казахстанського супутника зв'язку KazSat3). «Казахстан Інжиніринг» та «Eurocopter» налагодили партнерські відносини для розвитку гелікоптеробудування в Казахстані.

Як й інші пострадянські країни, Казахстан для успішного соціально-економічного розвитку потребує іноземних інвестицій. Із залученням іноземних інвестицій у регіоні Центральної Азії Казахстан є лідером і посідає друге місце у СНД після Росії [14]. Традиційно активна тут і Франція. У РК представлені її найбільші банки – «БНП Паріба», «Сосьєте Женераль» та ін [2]. З метою поглиблення співробітництва у галузі торгового обміну та інвестицій у 2008 р. було підписано Угоду між урядами Казахстану та Франції про створення Казахстансько-французької ділової ради. Цей консультативно-дорадчий орган мав сприяти підвищенню ефективності двосторонніх економічних відносин та посиленню інвестиційної привабливості двох країн [15].

Казахстансько-французька ділова рада в цілому впоралася зі своїм завданням. До поширення пандемії на кінець березня 2019 року обсяг французьких інвестицій у Казахстан склав 13,8 млрд дол. США, 97% яких припадало на гірничодобувну промисловість, насамперед нафтогазовий сектор. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на світову економіку. Це призвело до падіння інвестиційної активності у всьому світі, зокрема у регіоні Центральної Азії.

Ще однією негативною складовою, яка здатна змінити інвестиційну привабливість Казахстану, стало коливання нафтових цін. Загальний приплив прямих іноземних інвестицій скоротився у 2020 році на 30%. Проте у 2020 р. Франція інвестувала в економіку РК 700 млн. доларів [14], хоча й посідає за цим показником лише 7 місце після Нідерландів, США, Швейцарії, Росії, КНР, Великобританії, Бельгії. Для порівняння, у 2014 р. Франція була третім інвестором у Казахстані після Нідерландів та США, і 7 років тому прямі інвестиції Франції в Казахстан становили 9,4 мільярда євро [9]. Уповільнення темпів інвестування Франції в економіку РК у порівнянні з іншими країнами очевидно. Тому потребують уточнення дані МЗС Казахстану про те, що у 2021 р. французькі капіталовкладення в економіку країни становлять понад 16 млрд. доларів [7].

Останні за часом статистичні дані, що розкривають динаміку двосторонніх економічних відносин у 2020 – першій третині 2021 р., представив у своєму інтерв'ю посол Франції у РК Д. Канесс: «У 2020 році французький експорт до Казахстану був досить динамічним – 594 млн. євро, зростання на 40,3% порівняно із 2019-м. Цей показник пов'язаний із постачанням транспортних засобів. Але наш імпорт різко скоротився і становив 1,6 млрд. доларів. Зменшення на 50,4% відбулося через падіння цін на вуглеводні та зниження світового попиту. За перші 4 місяці 2021-го ми спостерігаємо різке зростання імпорту з Казахстану – 886 млн. євро, це плюс 106% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, спричинене зростанням цін на вуглеводні та відновленням світової економіки. Проте наш експорт скоротився (140 млн. євро, мінус 30,2%) після виняткового 2020 року з погляду продажу транспортних засобів» [8].

Офіційний Нур-Султан вважає досить динамічними й двосторонні контакти у сфері культури. Вони розвиваються на основі підписаної ще 1993 р. Угоди про співпрацю в галузі культури та мистецтва [16]. Двосторонні культурні зв'язки набули нового імпульсу після відкриття з 2004 р. спочатку в Алмати, а потім й в інших великих містах РК представництва відомого у всьому світі культурно-освітнього агентства «Французький альянс». Це агентство сприяє популяризації франкофонної культури, зокрема вивченню французької мови, проявом чого стало відкриття у 2014 р. в Алмати філії найвідомішого у світі університету Франції – Сорбони [3]. Іншим франко-казахстанським вищим навчальним закладом в Алмати став освітній та дослідницький Центр «Гео-Енергетика» [8].

Водночас Франція серед інших країн ЄС традиційно критикує Казахстан за тиск офіційної влади на опозицію. Так, ухвалення

11 лютого 2021 р. Європарламентом нової резолюції про порушення прав людини в Казахстані стало можливим внаслідок її підтримки низкою депутатів від Франції. Підпункт W2 містить заклик Європарламенту до Уряду Казахстану «зняти політично мотивовані звинувачення та покласти край усім формам довільних затримань, репресалій та переслідувань щодо правозахисників, релігійних організацій, організацій громадянського суспільства, профспілок, журналістів та політичних опозиційних рухів, а також дозволити людям вільно висловлювати політичні, релігійні та інші погляди» [17].

Посольство Франції в Казахстані з 2008 р. знаходиться в новій столиці Астані (з 2019 р. – Нур-Султані) і постійно бере участь у подальшій активізації двосторонніх відносин. В останні тижні 2021 р. однією з таких знакових зустрічей стала листопадова зустріч посла Д. Канесса з головою Мажилісу Парламенту Казахстану Н. Нігматулінін [18]. Однак, незважаючи на заявлені наміри розвивати різні сфери економічної взаємодії, а також охорону здоров'я та освіти, сторони фактично зізналися, що «дуже успішною» залишається співпраця в енергетичному та транспортному секторах [18]. Це певною мірою дисонує з оптимістичним баченням ситуації на початку пандемії COVID-19. Наприклад, як наголосив під час зустрічі в з п'ятьма послами країн Центральної Азії в Парижі у 2019 р. французький державний секретар Ж.-Б. Лемуан «Франція має намір посилити свою економічну, культурну та наукову присутність у Центральній Азії» [19]. Хоча цього реального посилення за 2 роки фактично не відбулося, Франція в Центральній Азії й надалі віддає першість Казахстану.

Останньою за часом великою франко-казахстанською угодою стало підписання 13 травня 2021 р. у Нур-Султані спільної дорожньої карти економічного та інвестиційного співробітництва до 2030 року. Як зазначив у ході візиту до РК міністр-делегат з питань зовнішньої торгівлі та економічної привабливості при міністрі Європи та закордонних справ Франції Ф. Рієстер, «даний документ, ініційований Президентом Франції Еммануелем Макроном, ознаменує новий етап двостороннього стратегічного партнерства і стане потужним імпульсом розвитку двосторонніх зв'язків» [20]. Наскільки це буде реально покаже майбутнє. Проте певний оптимізм може бути пов'язаний не лише зі змістом документу, а й з тим, що у роботі з підготовки даного документа брали участь як дипломати, так і ділові кола, зокрема Асоціація французьких підприємців MEDEF. Привертає увагу також той факт, що в переліку областей промисловості, в яких успішно взаємодіє французький та казахстанський бізнес, Ф. Рієстер назвав не тільки «видобувну

енергетику», а й «авіацію, будівництво залізничного обладнання та космічну сферу» [20]. Цілоком очевидно, що саме ці галузі будуть пріоритетними у двосторонніх економічних відносинах на найближче десятиліття.

**Висновки.** Таким чином, після розпаду СРСР регіон Центральної Азії привертає значну увагу політиків та підприємців Франції, а пріоритетом національних інтересів П'ятої Республіки в регіоні є налагодження політичних, економічних, культурних стосунків з найбільшою центральноазіатською державою Казахстаном. За 30 років незалежності (1991-2021 рр.) Казахстан вибудовував відносини з Францією, дотримуючись основ свого традиційно багатовекторного зовнішньополітичного курсу, а Франція увесь цей час розглядала Казахстан як головний оплот регіональної стабільності та безпеки. Показником рівня відносин двох країн стало те, що Франція стала першою країною ЄС, з якою Казахстан у 2008 р. підписав «Договір про стратегічне партнерство», а у 2021 р. –

«Дорожню карту економічного та інвестиційного співробітництва до 2030 року». Найбільш динамічно відносини двох країн розвиваються в економічній сфері. У Казахстані діє до 170 французьких фірм та підприємств із спільним французьким капіталом, а ділові інтереси Франції в Казахстані пов'язані, насамперед, із спільною розробкою великих родовищ нафтових та газових, а також уранових родовищ. Пандемія COVID-19, яка негативно вплинула на світову економіку, призвела до значного падіння інвестиційної активності Франції в Казахстані. Інший чинник, який певним чином зіпсує двосторонні відносини – факти порушення прав людини в Казахстані, на які постійно реагують в ЄС. Зміст статті дозволить з'ясувати, які позитивні наслідки можуть мати довгострокові економічні відносини демократичної Франції та пострадянського Казахстану, коли критика тиску казахстанської влади на опозицію не заважає плідній взаємодії двох країн у галузі промисловості та культури.

#### **POLITICAL AND ECONOMIC INTERESTS OF FRANCE IN KAZAKHSTAN: A VIEW FROM THE TWENTY-FIRST YEAR OF THE XXI CENTURY**

**Serhii Lyman**, doctor of history sciences, professor. V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: s.lyman@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0371-7181>

**Katerina Borzenkova**, student. V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: ketrinb00@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7409-8803>

After the collapse of the USSR, the region of Central Asia attracted a lot of attention from politicians and entrepreneurs of Western countries, including France. The priority of the national interests of the Fifth Republic in the region is the establishment of political, economic, cultural relations with the largest Central Asian state, Kazakhstan. The purpose of the article is to analyze the history and current state of French-Kazakh relations, to study the entire complex of French interests in Kazakhstan during 1991-2021. The article proves that over the 30 years of its independence, Kazakhstan has built relations with France, observing the foundations of its traditionally multi-vector foreign policy, and France has all this time considered Kazakhstan as the main bulwark of regional stability and security. An indicator of the level of relations between the two countries was that France became the first EU country with which Kazakhstan signed a Strategic Partnership Agreement in 2008, and in 2021 - the Roadmap for Economic and Investment Cooperation until 2030. The results of the analysis of the study indicate that the most dynamic relations between the two countries are developing in the economic sphere, and the key interests of 170 French companies are mainly associated with the joint development of large oil, gas and uranium fields. It has been proven that the COVID-19 pandemic, which negatively affected the global economy, led to a significant drop in French investment activity in Kazakhstan. Another factor that will spoil bilateral relations is the pressure of the Kazakh authorities on the opposition, facts of human rights violations in Kazakhstan. The analysis presented in this article, the study of the positive and negative experience of these bilateral relations will be important for the development of appropriate strategies of international interaction for other post-Soviet countries, in particular, Ukraine.

**Key words:** France, Kazakhstan, international relations, foreign policy, diplomacy, national interests.

#### **ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ ФРАНЦИИ В КАЗАХСТАНЕ : ВЗГЛЯД ИЗ ДВАДЦАТЬ ПЕРВОГО ГОДА XXI ВЕКА**

**Лиман Сергей Иванович**, доктор ист. наук, профессор. Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: s.lyman@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0371-7181>

**Борзенкова Екатерина Андреевна**, студентка. Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: ketrinb00@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7409-8803>

После распада СССР регион Центральной Азии привлекает большое внимание политиков и предпринимателей западных стран, в том числе Франции. Приоритетом национальных интересов Пятой

Республики в регионе является налаживание политических, экономических, культурных отношений с крупнейшим центральноазиатским государством Казахстаном. Целью статьи является анализ истории и современного состояния француско-казахстанских отношений, исследование всего комплекса интересов Франции в Казахстане на протяжении 1991-2021 гг. Методы, применявшиеся для достижения целей исследования: историко-сравнительный анализ, систематизация и обобщение, ретроспективный метод. В статье подчеркивается, что за 30 лет своей независимости Казахстан выстраивал отношения с Францией, придерживаясь основ своего традиционно многовекторного внешнеполитического курса, а Франция все это время рассматривала Казахстан как главный оплот региональной стабильности и безопасности. Показателем уровня отношений двух стран стало то, что Франция стала первой страной ЕС, с которой Казахстан в 2008 г. подписал Договор о стратегическом партнерстве, а в 2021 г. – Дорожную карту экономического и инвестиционного сотрудничества до 2030 года. Результаты анализа исследования свидетельствуют, что наиболее динамично отношения двух стран развиваются в экономической сфере, а ключевые интересы 170 французских фирм связаны главным образом с совместной разработкой крупных нефтяных, газовых и урановых месторождений. Доказано, что пандемия COVID-19, негативно повлиявшая на мировую экономику, привела к значительному падению инвестиционной активности Франции в Казахстане. Другой фактор, который негативно влияет на двусторонние отношения – давление казахстанской власти на оппозицию, факты нарушения прав человека в Казахстане. Анализ, изложенный в данной статье, изучение положительного и негативного опыта этих двусторонних отношений будет иметь значение для выработки соответствующих стратегий международных взаимодействий для других постсоветских государств, в частности, Украины.

**Ключевые слова:** Франция, Казахстан, международные отношения, внешняя политика, дипломатия, национальные интересы.

#### Література

1. Смагулова Г. М., Бахмацкая М. Казахстанско-французское сотрудничество на современном этапе: 90-е годы XX - начало XXI вв. *Вестник Карагандинского государственного университета*. 2010. URL: <https://articlekz.com/article/5652>
2. Макашева К. Н. Казахстан-Франция: к вопросу о стратегическом партнерстве в XXI веке. *Электронный научный журнал «edu.e-history.kz»*. 2017. № 2(10). URL: <https://edu.e-history.kz/ru/publications/view/676>;
3. Алауханова А. Е. Казахстанско-Французские отношения в сфере культуры и образования. *Вестник Казахского национального педагогического университета*. 2014. URL: <https://articlekz.com/article/19266>
4. Тимофеев П. Политика Франции на постсоветском пространстве. *Современная Европа*. 2013. № 2. С. 86–100. URL: [http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2013/2-2013/timofeev\\_2-13.pdf](http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2013/2-2013/timofeev_2-13.pdf)
5. Договор о дружбе, взаимопонимании и сотрудничестве между Республикой Казахстан и Французской Республикой от 23 сентября 1992 года. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1015088](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1015088);
6. Договор о стратегическом партнерстве между Республикой Казахстан и Французской республикой. URL: <http://egov.kz/cms/ru/law/list/Z100000265>
7. Посол Жан Галиев: Партнерство не измеряется только в денежном эквиваленте. *Деловой Казахстан*. 2021. №15 (762). URL: <https://kz.ambafrance.org/Interv-yu-Posla-Francii-v-gazete-Delovoj-Kazahstan>
8. Посол Дидье Канесс: Казахстан – ведущий экономический партнер Франции в регионе. *Казахстанская правда*. 2021. 21 июля. URL: <https://www.kazpravda.kz/news/30-let-nezavisimosti/posol-dide-kaness-kazahstan--vedushchii-ekonomicheskii-partner-frantsii-v-regione>
9. Каукенов А. Французский альянс Казахстана: экономическая дипломатия в действии. *Интернет-газета Zona kz*. 2018. 30 марта. URL: <https://zonakz.net/2018/03/30/francuzskij-alyans-kazaxstana-ekonomicheskaya-diplomatiya-v-dejstvii/>
10. Подписаны документы по реализации французских инвестпроектов в Узбекистане. *Газета. Uz*. 2021. 11 мая. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2021/05/11/france-commission/>
11. Макашева К.Н., Жунисбекова А.А. Казахстанско-французские отношения на современном этапе. *Вестник Казахского национального университета*. 2015. URL: <https://articlekz.com/article/16673>
12. Визит делегации Института высших исследований национальной обороны (IHEDN) в Казахстан. URL: <https://kz.ambafrance.org/Vizit-delegacii-Instituta-vysshih-issledovaniy-nacional-noj-oborony-IHEDN-v>
13. АО «Казахстан Гарыш Сапары» и французская компания EADS Astrium подписали меморандум о стратегическом партнерстве. *Kazakhstan Business Magazine*. URL: <http://investkz.com/articles/6130.html>
14. Кубаева Г. Прямые иностранные инвестиции в Казахстане в 2020 году: структура и динамика. *SABAR*. 2021. URL: <https://cabar.asia/ru/pryamye-inostrannye-investitsii-v-kazahstane-v-2020-godu-struktura-i-dinamika>
15. Соглашение между Правительством Республики Казахстан и Правительством Французской Республики о создании Казахстанско-французского делового совета от 11 июня 2008 года. URL: <https://online.zakon.kz>
16. Соглашение между Правительством Республики Казахстан и Правительством Французской Республики в области культуры и искусства. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1015093](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1015093)

17. Резолюция Европейского парламента о ситуации с правами человека в Казахстане (2021/2544 (RSP)). URL: [https://bureau.kz/monitoring\\_2/mejdunarodnye\\_otchety\\_2/rezolyucziya-evropejskogo-parlamenta-12-02-21/](https://bureau.kz/monitoring_2/mejdunarodnye_otchety_2/rezolyucziya-evropejskogo-parlamenta-12-02-21/)
18. Встреча Посла Франции в Казахстане с председателем Мажилиса Парламента Республики Казахстан (10 ноября 2021 года). URL: <https://kz.ambafrance.org/Vstrecha-Posla-Francii-v-Kazahstane-s-predsedatelem-Mazhilisa-Parlamenta>
19. Франция / Центральная Азия: встреча государственного секретаря Жан-Батиста Лемуана с пятью послами стран Центральной Азии (4 ноября 2019 года). URL: <https://www.diplomatie.gouv.fr/ru/dossiers-rays/ouzbekistan/evenements/article/france-asie-centrale-rencontre-du-secretaire-d-etat-jean-baptiste-lemoune-avec>
20. Казахстан и Франция подписали дорожную карту сотрудничества до 2030 г. URL: [https://forbes.kz/news/2021/05/13/newsid\\_249737](https://forbes.kz/news/2021/05/13/newsid_249737)

## References

1. Smagulova G. M., Bakhmatskaya M. (2010). Kazakhstansko-frantsuzskoe sotrudnichestvo na sovremennom etape: 90-e gody XX - nachalo XXI vv. [Kazakh-French cooperation at the present stage: 90s of XX - beginning of XXI centuries.] *Vestnik Karagandinskogo gosudarstvennogo universiteta*. URL: <https://articlekz.com/article/5652>
2. Makasheva K. N. (2017). Kazakhstan-Franciya: k voprosu o strategicheskom partnerstve v HKHI veke [Kazakhstan-France: on the issue of strategic partnership in the XXI century] *Elektronnyj nauchnyj zhurnal «edu.e-history.kz»*, № 2(10). URL: <https://edu.e-history.kz/ru/publications/view/676>;
3. Alauhanova A. E. (2014). Kazakhstansko-Francuzskie otnosheniya v sfere kul'tury i obrazovaniya [Kazakh-French relations in the field of culture and education] *Vestnik Kazahskogo nacional'nogo pedagogicheskogo universiteta*. URL: <https://articlekz.com/article/19266>
4. Timofeev P. (2013). Politika Francii na postsovet'skom prostranstve [France's policy in the post-Soviet space] *Sovremennaya Evropa*, № 2, pp. 86 – 100. URL: [http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2013/2-2013/timofeev\\_2-13.pdf](http://www.sov-europe.ru/images/pdf/2013/2-2013/timofeev_2-13.pdf)
5. Dogovor o družbe, vzaimoponimanii i sotrudnichestve mezhdou Respublikoj Kazahstan i Francuzskoj Respublikoj ot 23 sentyabrya 1992 goda [Agreement on friendship, understanding and cooperation between the Republic of Kazakhstan and the French Republic of September 23, 1992]. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1015088](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1015088);
6. Dogovor o strategicheskom partnerstve mezhdou Respublikoj Kazahstan i Francuzskoj respublikoj [Strategic partnership agreement between the Republic of Kazakhstan and the French Republic]. URL: <http://egov.kz/cms/ru/law/list/Z100000265>
7. Posol ZHan Galiev: Partnerstvo ne izmeryaetsya tol'ko v denezhnom ekvivalente [Ambassador Zhan Galiev: Partnership is not measured only in monetary terms] (2021). *Delovoj Kazahstan*. №15 (762). URL: <https://kz.ambafrance.org/Interv-yu-Posla-Francii-v-gazete-Delovoj-Kazahstan>
8. Posol Did'e Kaness: Kazahstan – vedushchij ekonomicheskij partner Francii v regione [Ambassador Didier Caness: Kazakhstan is France's leading economic partner in the region] (2021). *Kazahstanskaya Pravda*, July 21. URL: <https://www.kazpravda.kz/news/30-let-nezavisimosti/posol-dide-kaness-kazahstan--vedushchii-ekonomicheskii-partner-frantsii-v-regione>
9. Kaukenov A. (2018). Francuzskij al'yans Kazahstana: ekonomicheskaya diplomatiya v dejstvii [French Alliance of Kazakhstan: Economic Diplomacy in Action] *Internet-gazeta Zona kz.*, March 30. URL: <https://zonakz.net/2018/03/30/francuzskij-alyans-kazahstana-ekonomicheskaya-diplomatiya-v-dejstvii/>
10. Podpisany dokumenty po realizacii francuzskih investproektov v Uzbekistane. [Documents were signed on the implementation of French investment projects in Uzbekistan.] (2021). *Gazeta. Uz*, May 11. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2021/05/11/france-commission/>
11. Makasheva K. N., Zhunisbekova A. A. (2015). Kazakhstansko-francuzskie otnosheniya na sovremennom etape [Kazakh-French relations at the present stage] *Vestnik Kazahskogo nacional'nogo universiteta*. URL: <https://articlekz.com/article/16673>
12. Vizit delegacii Instituta vysshih issledovanij nacional'noj oborony (IHEDN) v Kazahstan [Visit of the delegation of the Institute for Advanced Study of National Defense (IHEDN) to Kazakhstan]. URL: <https://kz.ambafrance.org/Vizit-delegacii-Instituta-vysshih-issledovanij-nacional-noj-oborony-IHEDN-v>
13. AO «Kazahstan Garysh Sapary» i francuzskaya kompaniya EADS Astrium podpisali memorandum o strategicheskom partnerstve [Joint Stock Company "Kazakhstan Garysh Sapary" and the French company EADS Astrium signed a memorandum of strategic partnership] (2018) *Kazahstan Business Magazine*. URL: <http://investkz.com/articles/6130.html>
14. Kubaeva G. (2021). Pryamyje inostrannye investicii v Kazahstane v 2020 godu: struktura i dinamika [Foreign direct investment in Kazakhstan in 2020: structure and dynamics] *CABAR*. URL: <https://cabar.asia/ru/pryamyje-inostrannye-investitsii-v-kazahstane-v-2020-godu-struktura-i-dinamika>
15. Soglashenie mezhdou Pravitel'stvom Respubliki Kazahstan i Pravitel'stvom Francuzskoj Respubliki o sozdanii Kazakhstansko-francuzskogo delovogo soveta ot 11 iyunya 2008 goda [Agreement between the Government of the Republic of Kazakhstan and the Government of the French Republic on the establishment of the Kazakh-French Business Council dated June 11, 2008]. URL: <https://online.zakon.kz>

16. Soglashenie mezhdru Pravitel'stvom Respubliki Kazahstan i Pravitel'stvom Francuzskoj Respubliki v oblasti kul'tury i iskusstva [Agreement between the Government of the Republic of Kazakhstan and the Government of the French Republic in the field of culture and art]. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1015093](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1015093)

17. Rezolyuciya Evropejskogo parlamenta o situacii s pravami cheloveka v Kazahstane (2021/2544 (RSP)) [Resolution of the European Parliament on the human rights situation in Kazakhstan (2021/2544 (RSP))]. URL: [https://bureau.kz/monitoring\\_2/mejdunarodnye\\_otchety\\_2/rezolyuciya-evropejskogo-parlamenta-12-02-21/](https://bureau.kz/monitoring_2/mejdunarodnye_otchety_2/rezolyuciya-evropejskogo-parlamenta-12-02-21/)

18. Vstrecha Posla Francii v Kazahstane s predsedelem Mazhilisa Parlamenta Respubliki Kazahstan (10 noyabrya 2021 goda) [Meeting of the Ambassador of France to Kazakhstan with the Chairman of the Mazhilis of the Parliament of the Republic of Kazakhstan (November 10, 2021)]. URL: <https://kz.ambafrance.org/Vstrecha-Posla-Francii-v-Kazahstane-s-predsedelem-Mazhilisa-Parlamenta>

19. Franciya / Central'naya Aziya: vstrecha gosudarstvennogo sekretarya Zhan-Batista Lemuana s pyat'yu poslami stran Central'noj Azii (4 noyabrya 2019 goda) [France / Central Asia: Meeting of Secretary of State Jean-Baptiste Lemoine with five ambassadors of the Central Asian countries (4 November 2019)]. URL: <https://www.diplomatie.gouv.fr/ru/dossiers-pays/ouzbekistan/evenements/article/france-asie-centrale-rencontre-du-secretaire-d-etat-jean-baptiste-lemoine-avec>

20. Kazahstan i Franciya podpisali dorozhnuyu kartu sotrudnichestva do 2030 g. [Kazakhstan and France signed a roadmap for cooperation until 2030]. URL: [https://forbes.kz/news/2021/05/13/newsid\\_249737](https://forbes.kz/news/2021/05/13/newsid_249737)

*Стаття надійшла до редакції 12 листопада 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 12 грудня 2021 р.*

## ПРОБЛЕМИ ПОБУДОВИ КОНСОЛІДОВАНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В РЕГІОНІ ЕМЕА\*

**Лубенець Сергій Васильович**

кандидат технічних наук, доцент  
кафедра міжнародних відносин, міжнародної інформації та безпеки  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
майдан Свободи, 6, м. Харків, 61022  
e-mail: s.lubenec@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1061-8763>

**Харченко Ігор Михайлович**

кандидат технічних наук, доцент  
кафедра міжнародних відносин, міжнародної інформації та безпеки  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
майдан Свободи, 6, м. Харків, 61022  
e-mail: kharchenko@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1372-0408>

**Новікова Людмила Вікторівна**

кандидат юридичних наук, доцент  
кафедра міжнародних відносин, міжнародної інформації та безпеки  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
майдан Свободи, 6, м. Харків, 61022  
e-mail: L.novikova@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4640-2908>

Розглянуто проблеми розробки та побудови універсальної консолідованої стратегії взаємодії служб ІТ та інформаційної безпеки, яка ґрунтується на вивченні та глибокому аналізі статистичних даних, що стосуються існуючої ситуації із взаємодією корпоративних служб ІТ і безпеки в різних міжнародних компаніях різних галузей і країн світу, з урахуванням досвіду відповідних фахівців, експертів та аналітиків. Предметом дослідження в статті є питання оптимальної взаємодії служб ІТ і безпеки у забезпеченні високого рівня корпоративної інформаційної безпеки в регіоні ЕМЕА. Мета – полягає в аналізі проблематики щодо побудови та реалізації консолідованих стратегій управління ІТ та безпекою з метою усунення неузгодженості та підвищення ефективності роботи відповідних служб для забезпечення дієвої інформаційної безпеки організацій на прикладі регіону ЕМЕА. Завдання: обробка та аналіз результатів онлайн-опитування, що стосується взаємодії служб ІТ і безпеки компаній і організацій різних галузей в різних країнах і регіонах світу, в тому числі в регіоні ЕМЕА; дослідження проблем та переваг побудови консолідованої стратегії управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки в регіоні ЕМЕА; розробка рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем у виробленні і побудові корпоративних стратегій ефективного управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки. Використовується загальнонауковий метод системного аналізу – для визначення особливостей взаємодії служб ІТ і безпеки компаній і організацій різних галузей в різних регіонах світу, а також для досліджень проблем і переваг уніфікованої консолідованої стратегії управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки. Отримано такі результати: на основі кількісної та якісної оцінки, а також аналізу результатів опитування фахівців та експертів у сфері ІТ та безпеки в регіоні ЕМЕА визначено участь підрозділів компаній у розробці та реалізації стратегій у сфері інформаційної безпеки; визначено основні задачі ІТ-служб і служб безпеки в організації їх спільної роботи та узгодження дій між собою; досліджено основні перешкоди в організації спільної роботи ІТ-служб та служб безпеки компаній, серед яких суттєвими є істотна напруженість та конфлікти між співробітниками служб, глобальний та регіональний брак кваліфікованих кадрів, технічні складнощі. Висновки: встановлено, що консолідована стратегія управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки на основі досягнень в галузі безпеки і технологій здатна

\* **Cite as:** Lubenets, S., Harchenko, I., Novikova, L. (2021). Problems of Building Consolidated Corporation Strategies for Corporate Information Security Management in the EMEA Region, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 14, 24-34. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-03>



допомогти вирішити основні проблеми ефективної взаємодії відповідних служб компаній; розроблено ряд рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем побудови корпоративних стратегій ефективного управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки, що покликані сприяти усуненню неузгодженості та підвищенню ефективності роботи відповідних служб для забезпечення дієвої інформаційної безпеки організацій у регіоні ЕМЕА в різних організаціях і компаніях, не залежно від сфери їх діяльності.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інформаційна безпека, управління інформаційною безпекою, стратегії управління, консолідована стратегія управління, служба ІТ, служба безпеки.

**Постановка проблеми.** По всьому світу служби ІТ та безпеки щодня стикаються з серйозними ризиками і проблемами. Однак у багатьох випадках ці підрозділи розділені між собою і тільки заважають один одному, не виступаючи єдиним фронтом з консолідованою стратегією забезпечення інформаційної безпеки. Напруженість відносин між фахівцями в області ІТ і безпеки підсилює цей поділ і напруженість в сфері безпеки. У зв'язку з цим актуальним є пошук і розробка уніфікованої, консолідованої стратегії оптимальної взаємодії служб ІТ і безпеки з метою ефективного управління та забезпечення високого рівня корпоративної інформаційної безпеки в різних регіонах світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання взаємовідносин, налагодження взаємодії, вибудовування партнерства між службами ІТ і безпеки, пошук шляхів їх зближення і ефективної співпраці у забезпеченні ефективної інформаційної безпеки розглядалися в ряді робіт дослідників, аналітиків і профільних фахівців. Зокрема, в роботі [1] розглянуто основні причини виникнення конфліктних ситуацій у взаємодії та співпраці служб ІТ та інформаційної безпеки, розроблено ряд рекомендацій щодо їх усунення. У статті [2] розглядаються проблеми узгодженості стратегічних цінностей компанії для ефективного управління інформаційною безпекою. Авторами побудована теоретична модель управління інформаційною безпекою на основі стратегічної узгодженості, з урахуванням основних факторів ефективного управління ІТ-безпекою. Результати показують, що при узгодженій роботі служб, підтримці вищого керівництва та обізнаності організації про ризики та інструменти безпеки можна розробити ефективні засоби контролю інформаційної безпеки, що призведе до успішного управління нею. В роботі [3] досліджуються проблемні питання щодо досягнення хороших стосунків, успішної співпраці вказаних служб та безпеки навколишнього середовища в кіберпросторі, забезпечення цілісного підходу до інформаційної безпеки на прикладі Латвії.

Однак важливою є проблема розробки універсальної консолідованої стратегії взаємодії служб ІТ та інформаційної безпеки, яка б ґрунтувалася не тільки на досвіді певних компаній або окремих фахівців і аналітиків, але й на вивченні та глибокому аналізі

статистичних даних, що стосуються існуючої ситуації із взаємодією корпоративних служб ІТ і безпеки в різних компаніях різних галузей і країн світу. Для цього повинна бути зібрана, вивчена і проаналізована інформація про взаємини між службами ІТ і безпеки для порівняно великої кількості організацій, з урахуванням думок широкого кола експертів і провідних фахівців відповідних профілів з різних куточків планети.

**Мета статті, завдання дослідження.** Метою роботи є аналіз проблематики щодо побудови та реалізації консолідованих стратегій управління ІТ та безпекою з метою усунення неузгодженості та підвищення ефективності роботи відповідних служб для забезпечення дієвої інформаційної безпеки організацій на прикладі регіону ЕМЕА.

Відповідно до мети дослідження в роботі були поставлені та вирішувалися наступні завдання:

- обробити і проаналізувати результати онлайн-опитування, що стосується взаємодії служб ІТ і безпеки компаній і організацій різних галузей в різних країнах і регіонах світу, в тому числі в регіоні ЕМЕА;

- дослідити проблеми та переваги побудови консолідованої стратегії управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки в регіоні ЕМЕА;

- розробити рекомендації щодо вирішення існуючих проблем у виробленні і побудові корпоративних стратегій ефективного управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки.

Для вирішення вказаних завдань в даній роботі був проведений аналіз результатів оцінки взаємодії служб ІТ і безпеки компаній і організацій різних галузей в різних регіонах світу, в тому числі відносин між керівниками вищого рівня, рівня менеджерів і директорів зазначених структур, отриманих компанією Forrester Consulting [4] у 2020 році. У роботі також представлені результати досліджень проблем і переваг, які тягне за собою уніфікована консолідована стратегія управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки.

**Основні результати дослідження.** Компанією Forrester Consulting було проведено глобальне онлайн-опитування, в якому взяли участь 1451 респондент рівня менеджера і вище з ІТ-служб і служб безпеки міжнародних компаній, що працюють в різних галузях і країнах світу (рис. 1). Також були опитані вісім

директорів з інформаційних технологій та інформаційної безпеки. Кожен учасник опитування мав певний вплив на прийняття рішень, що стосуються стратегії забезпечення інформаційної безпеки організації, або це входило в його посадові обов'язки.

Із зазначених 1451 учасника опитування 665 перебували в регіоні ЕМЕА (Європа, Близький Схід та Африка). Тому основна увага в даній роботі приділяється результатам опитування та їх аналізу саме в регіоні ЕМЕА.

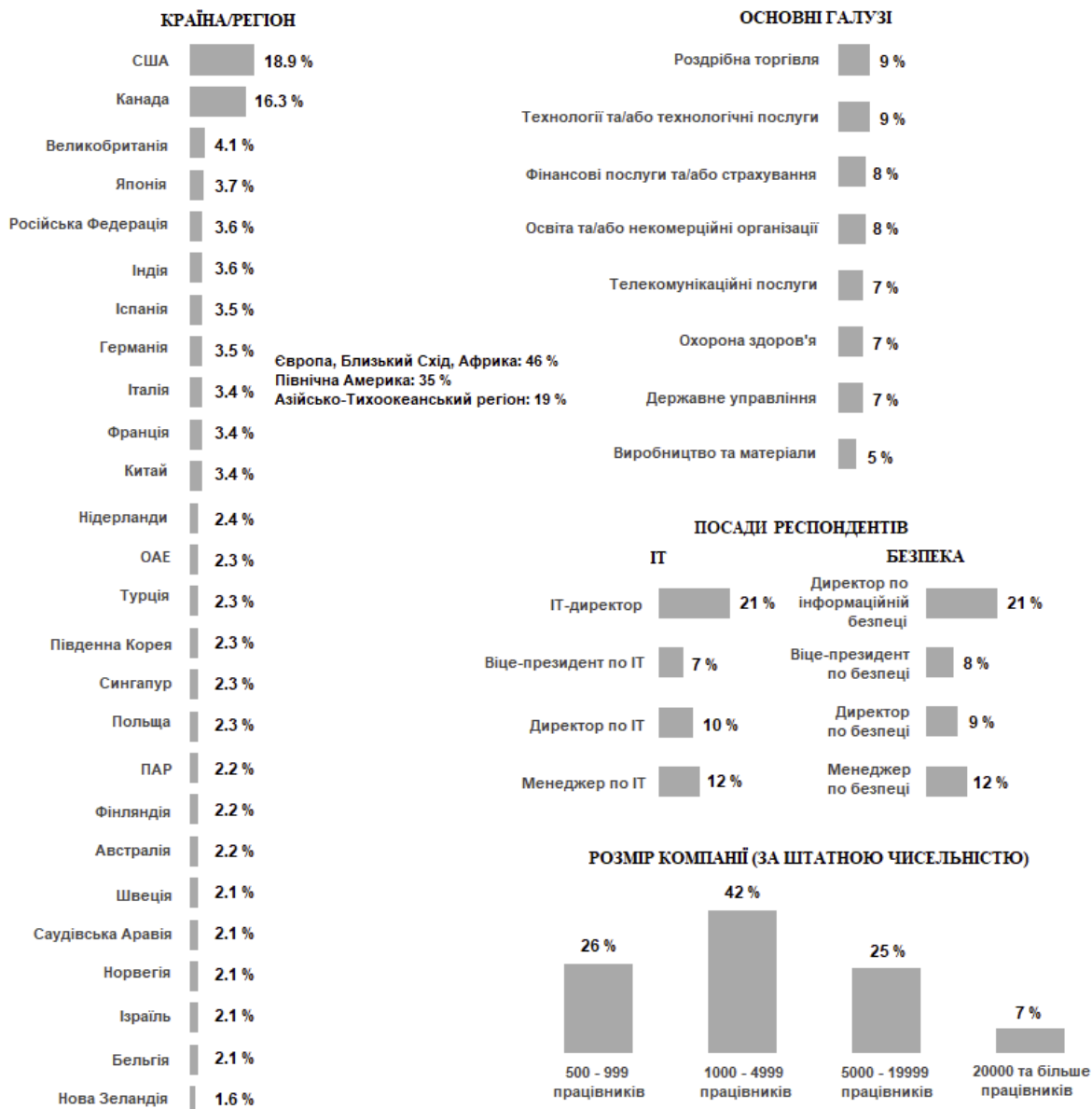


Рис. 1. Країни, регіони, галузі та контингент онлайн-опитування\*  
\*Розроблено авторами за матеріалами: [4]

В ході досліджень було встановлено, що незважаючи на старання компаній усунути перешкоди між ІТ-службою та службою безпеки, певна напруженість між ними зберігається. На думку представників компаній, без єдиної стратегії в області ІТ і безпеки, що реалізується в рамках заснованої на застосуванні технологій спільної роботи з використанням загальних інструментів, домогтися успіхів у сфері інформаційної безпеки складно.

Результати проведеного опитування показали [4], що в регіоні ЕМЕА спільна робота

має першорядну важливість як для ІТ-служб, так і для служб безпеки. При цьому компанії називають організацію спільної роботи ІТ-служби та служби безпеки своїм першочерговим завданням на найближчий період часу і переходять на використання моделі загальних завдань.

Однак незважаючи на цілі організації щодо спільної роботи, погані відносини серйозно заважають відповідним службам. Колективи ІТ-служб і служб безпеки в регіоні ЕМЕА стикаються з проблемами у всіх областях, будь

то кадри, процеси чи технології. При тому, що переважна більшість учасників опитування відзначають погані відносини між фахівцями відповідних служб, постійні труднощі з організацією спільної роботи не викликають подиву.

Учасники опитування приходять до спільної думки про те, що консолідовані стратегії є вирішенням основних проблем, з якими стикаються групи фахівців. Намагаючись протистояти цій напруженості у відносинах, організації з регіону ЕМЕА намагаються реалізувати більш одноманітну і консолідовану стратегію управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки. Хоча така стратегія і була прийнята лише в третині організацій, найближчим часом заплановано прийняття відповідної стратегії з метою підвищення безпеки та прозорості і в інших організаціях.

Таким чином, незважаючи на наявні проблеми, служби ІТ та безпеки визначають налагодження спільної роботи як першочергове завдання. В даний час служби ІТ та безпеки набувають все більшої важливості для

міжнародних організацій по всьому світу. Тепер, як ніколи раніше, життєво необхідно мати єдиний підхід до забезпечення інформаційної безпеки. Забезпечення такої безпеки більше не є завданням виключно фахівців служби безпеки. Стають абсолютно необхідними спільні з ІТ-службою (включаючи підрозділ, що обслуговує комп'ютерні мережі) зусилля.

В результаті виконання кількісної та якісної оцінки, а також аналізу проведеного опитування в регіоні ЕМЕА, були отримані наступні результати:

1. *Забезпечення безпеки стає спільним завданням декількох підрозділів.* Міжнародні організації усвідомили, що забезпечення інформаційної безпеки має бути «командним спортом», і переносять велику частину пов'язаних із забезпеченням безпеки обов'язків у загальну модель, яка використовується декількома підрозділами. Наприклад, в розробці та реалізації стратегії забезпечення інформаційної безпеки беруть участь багато підрозділів, а не тільки служба безпеки (рис. 2).

### "Які підрозділи беруть участь у розробці та реалізації вашої стратегії у сфері інформаційної безпеки?"

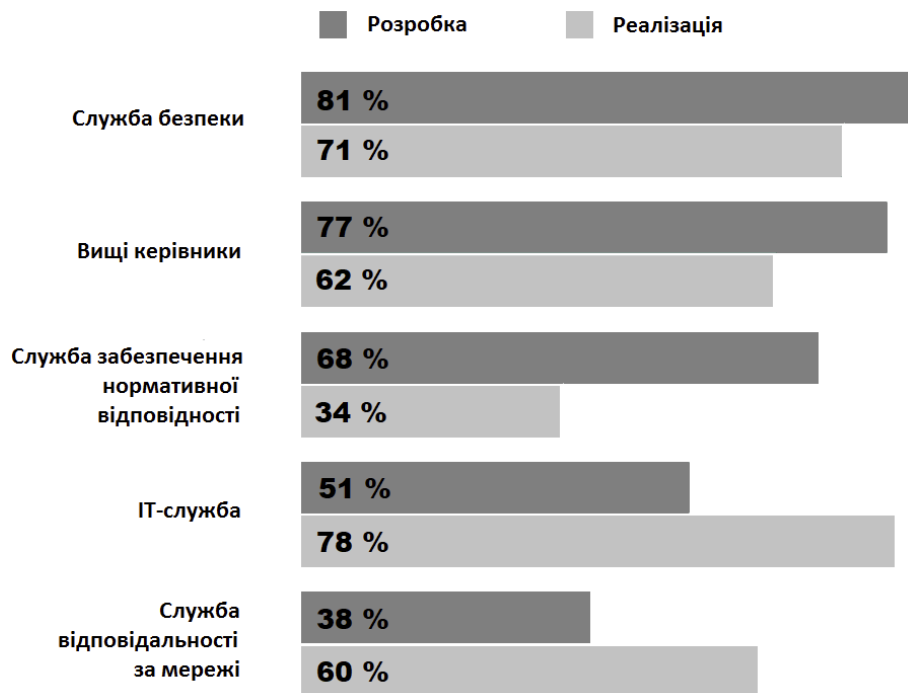


Рис. 2. Участь підрозділів у розробці та реалізації стратегій у сфері інформаційної безпеки в регіоні ЕМЕА\*

\*Розроблено авторами за матеріалами: [4]

Хоча всього 51% учасників опитування з регіону ЕМЕА відзначили, що їхні фахівці ІТ-служб беруть участь у розробці стратегії забезпечення інформаційної безпеки (зазвичай це завдання виконує служба безпеки і виконавче керівництво вищого рівня), 78% повідомили, що ІТ-служба відповідає за

реалізацію такої стратегії. Однак ступінь участі виконавчого керівництва вищого рівня коливається в залежності від країни. У Російській Федерації (92%) та Іспанії (90%) особливо наголошується участь в розробці стратегії забезпечення інформаційної безпеки виконавчого керівництва вищого рівня, тоді як

у Великобританії цей показник падає до всього лише 50%. Згідно з відповідями респондентів з цієї країни, основна роль як при розробці (83%), так і при реалізації (82%) стратегії відводиться ІТ-службі. Незважаючи на розбіжності у відповідях, абсолютно очевидно, що розробка і реалізація стратегії забезпечення інформаційної безпеки більше не є обов'язком виключно служб безпеки.

2. *Спільна робота та узгодження дій є в регіоні ЕМЕА найбільш важливими аспектами.* Вказуючи найбільш важливі завдання на наступні 12 місяців, фахівці ІТ-служб і служб безпеки відзначили, що основним пріоритетом для них буде організація спільної роботи і узгодження дій між собою (55%) (рис. 3).

**"Які з наступних ініціатив будуть у переліку основних пріоритетів вашої ІТ-організації в найближчі 12 місяців?"**

55 % Стимулювання спільної роботи та узгодженості дій служб безпеки та ІТ

51 % Організація попереджувального виявлення та усунення загроз

44 % Перенесення інфраструктури та застосунків у хмару

43 % Досягнення повної наочності кінцевих точок нашої мережі

40 % Спрощення ІТ-середовища

Рис. 3. Основні задачі ІТ-служб в регіоні ЕМЕА\*

\*Розроблено авторами за матеріалами: [4]

У таких країнах як Іспанія (73%) і Російська Федерація (60%) цей показник ще вище. Однак у РФ в якості ще більш важливої відзначають іншу задачу: організацію попереджувального виявлення загроз і реагування на них (65%). Повний список пріоритетних завдань для регіону ЕМЕА в повній мірі охоплює всі сфери бізнесу: кадри, процеси і технології. Для керівників вищого рівня очевидно, що між ІТ-службою та службою безпеки повинні бути встановлені позитивні відносини спільної роботи, які спираються на технології та процеси.

Результати аналізу ситуації показали, що незважаючи на загальну задачу організації спільної роботи, для її виконання існують значні перешкоди, які фахівці цих служб часто створюють самі собі. Досліджуючи ці перешкоди, було встановлено наступне:

1. *Не дивлячись на те, що метою є спільна робота, для регіону ЕМЕА характерним є істотна напруженість між співробітниками ІТ-служб і служб безпеки.* При оцінці цих відносин встановлено, що найбільш негативні відносини існують між ІТ-службою та службою безпеки в цілому (рис. 4). Це в першу чергу продиктовано поганими відносинами між фахівцями з інформаційних технологій та безпеки (віце-президент і нижче).

2. *Служби ІТ і безпеки відчувають глобальний та регіональний брак*

*кваліфікованих кадрів.* Хоча багато респондентів з регіону ЕМЕА і відзначили брак кадрів, це не є проблемою одного регіону. Брак кваліфікованих кадрів спостерігається по всьому світу як в області ІТ (53% в регіоні ЕМЕА, 52% в Північній Америці, 53% в Азійсько-Тихоокеанському регіоні), так і в області безпеки (59% в регіоні ЕМЕА, 69% у Північній Америці, 65% в Азійсько-Тихоокеанському регіоні).

Наприклад, розмірковуючи про глобальну нестачу кваліфікованих кадрів у сфері безпеки, ІТ-директор однієї з організацій по створенню технічних рішень із США зазначив [4]: «Існує величезна нестача кадрів. Недостатність трудових ресурсів і знань у сфері безпеки очевидна. Думаю, ситуація поліпшується, але дуже повільно. На ринку Канади тепер існують університети, які спеціалізуються на програмах, пов'язаних з безпекою. В Онтаріо фактично створюється спеціальний університет або коледж для підготовки фахівців з кібербезпеки. У США ситуація виправляється, але все ще дуже складно найняти фахівців необхідної кваліфікації. В Австралії це практично неможливо. У Сполученому Королівстві це також складне завдання. Так що нестача фахівців у сфері безпеки безумовно існує по всьому світу».

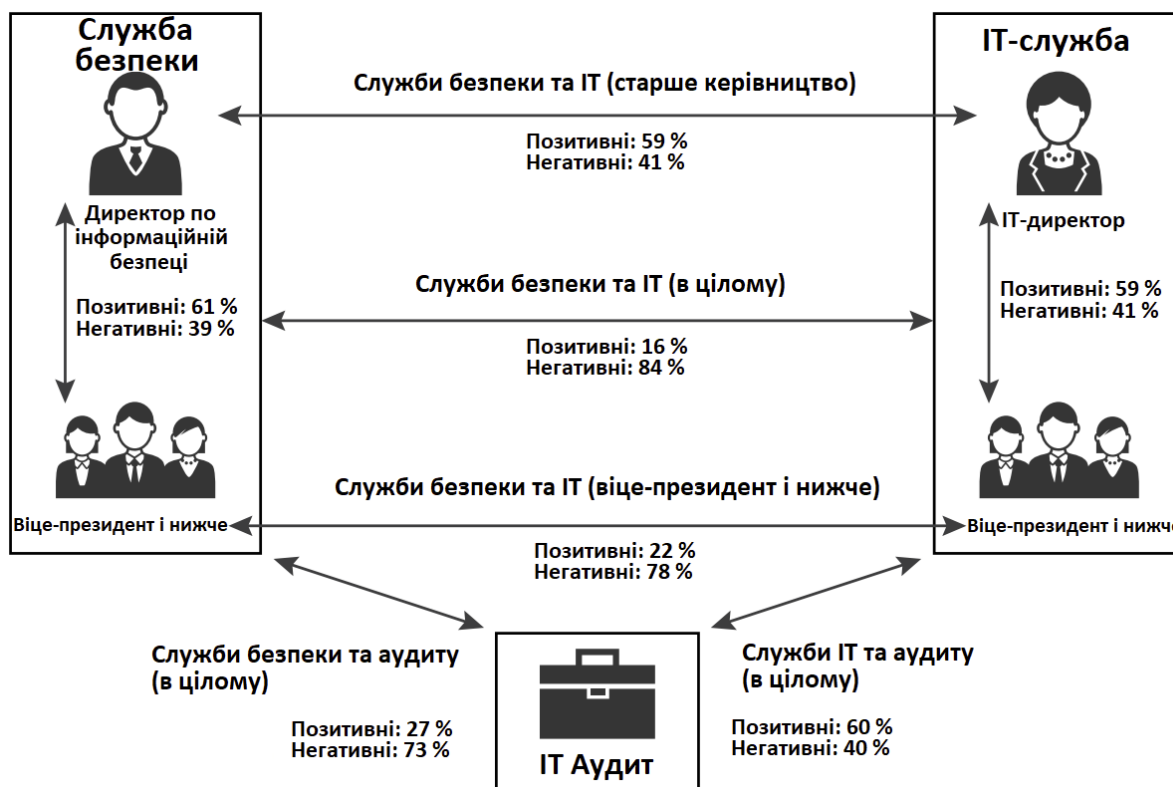


Рис. 4. Особливості відносин між службами ІТ та безпеки в регіоні ЕМЕА\*  
\*Розроблено авторами за матеріалами: [4]

Незважаючи на те, що респонденти з регіону ЕМЕА відзначили, що їх організації вжили додаткових заходів щодо підвищення заробітних плат і пільг, що пропонуються для залучення хороших фахівців (73%), знайти відповідних фахівців все ще дуже складно. Респонденти з регіону ЕМЕА також відзначали, що дуже або виключно складно знайти відповідного фахівця з безпеки (85%), виявлення загроз (72%) та ІТ (69%). У деяких країнах організації відзначають велику нестачу фахівців, ніж в інших. Наприклад, відсоток респондентів, які вважають, що дуже або виключно складно знайти відповідного фахівця з безпеки, вкрай високий у Німеччині (90%), Іспанії (92%) та Франції (96%).

3. *Зазначені проблеми додатково посилюються технічними складнощами.* На практиці технічні складнощі додатково погіршують і без того недостатню співпрацю, так як фахівці різних служб стикаються з величезною кількістю неузгоджених інструментів, неефективними продуктами для забезпечення інформаційної безпеки та іншими безпековими проблемами. В середньому компанії регіону ЕМЕА використовують 28,2 продуктів для забезпечення інформаційної безпеки. Однак тільки 34% респондентів вказали, що ці рішення в основному або повністю інтегровані (рис. 5). Велика кількість розрізнених інструментів для забезпечення

інформаційної безпеки і відсутність інтеграції призводять до високого ступеня незадоволеності. Навіть говорячи про корпоративні брендмауери – одних з найбільш поширених інструментів у сфері інформаційної безпеки на ринку, – тільки половина (53%) респондентів з регіону ЕМЕА відзначили, що задоволені наявними рішеннями.

4. *Тільки третина респондентів з регіону ЕМЕА задоволені стратегією в області ІТ та безпеки.* Ще більше ускладнює співпрацю те, що навіть коли служби в рамках існуючої моделі імовірно й повинні б гармонійно працювати разом, – це конфлікти між співробітниками служб. Це спостерігається по всьому світу, а не тільки в регіоні ЕМЕА. При тому, що спільна робота є найважливішим завданням для респондентів, тільки 29% учасників опитування з регіону ЕМЕА відмітили, що на сьогодні мають єдину і консолідовану стратегію управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки (30% у Північній Америці, 31% в Азійсько-Тихоокеанському регіоні). Незважаючи на те, що 40% респондентів у регіоні ЕМЕА планують впровадити єдину стратегію в найближчі 12 місяців, організації займають наздоганяючу позицію і консоліднують стратегії у вигляді запізнилою реакції на виникаючі проблеми, а не використовують консолідацію в якості основи для роботи обох служб.

**"Наскільки добре інтегровані у вашій організації рішення, що забезпечують інформаційну безпеку?"**

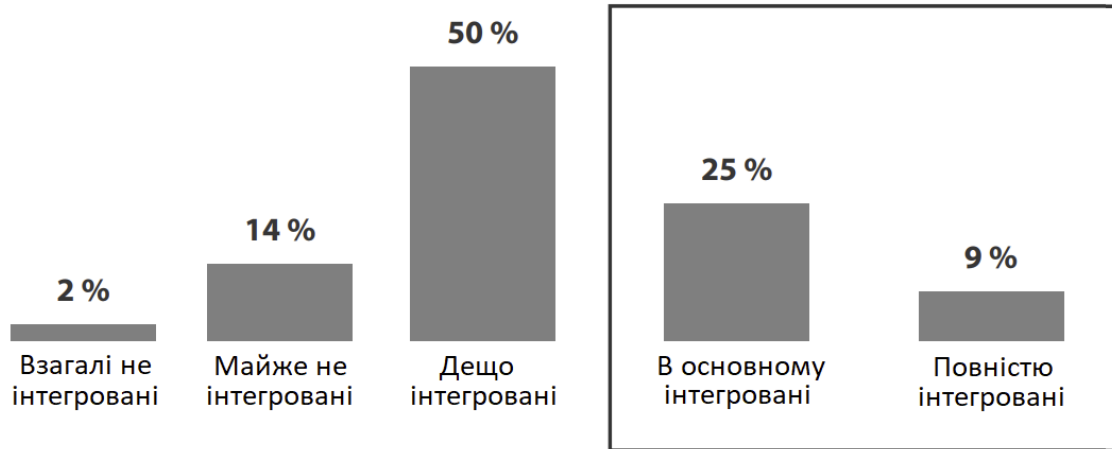


Рис. 5. Рівень інтеграції рішень щодо забезпечення інформаційної безпеки в регіоні ЕМЕА\*  
\*Розроблено авторами за матеріалами: [4]

Для вирішення зазначених вище проблем і створення єдиної стратегії забезпечення інформаційної безпеки організаціям необхідно враховувати всі основні внутрішні вектори підприємства: кадри, процеси і технології. Досліджуючи переваги єдиної стратегії забезпечення безпеки, були отримані наступні висновки:

1. Служби знають про проблеми з співробітництвом і планують їх усунути в короткостроковій перспективі. Незважаючи на перешкоди, організації сповнені рішучості вирішити проблеми взаємодії служб і пом'якшити наслідки майбутніх криз. В даний час 54% респондентів з регіону ЕМЕА згодні з тим, що служби ІТ та безпеки хочуть бути уніфікованими, але вони стикаються з перешкодами, що заважають цьому. Хоча респонденти з Франції і не заявляють про існування на сьогоднішній день такої кількості перешкод (тільки 34%), учасники опитування з Іспанії відчують великі труднощі і в 69% випадках заявляють про перешкоди для їх уніфікації. При цьому респонденти з Іспанії, як і з усіх інших країн регіону ЕМЕА, розраховують, що в майбутньому перешкод стане менше. Тільки 17% організацій з регіону ЕМЕА (18% в Іспанії) вважають, що існуючі перешкоди будуть продовжувати заважати уніфікації і через три-п'ять років. Це означає, що компанії посилено прагнуть вирішити ці критичні проблеми зі спільною роботою служб вже зараз, щоб закласти більш надійний фундамент на майбутнє.

2. Консолідована стратегія управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки здатна допомогти вирішити основні проблеми. Основною складовою вирішення наявних проблем фахівці з регіону ЕМЕА вважають наявність консолідованої стратегії, яка охоплює

кадри, процеси і технології. Компанії повинні шукати шляхи зняття напруженості у відносинах і усунення технологічних бар'єрів, які перешкоджають досягненню успіху. Створення уніфікованої і консолідованої стратегії забезпечить відповідних фахівців належними інструментами і придатними для виконання роботи процесами. Це дозволить організувати забезпечену технічними засобами і технологіями спільну роботу за допомогою застосування загальних інструментів, що стане дуже серйозним кроком у напрямку зниження кількості прогалин у системі інформаційної безпеки – ці два аспекти є найважливішими для організацій (рис. 6).

3. Досягнення в галузі безпеки і технологій є основною рушійною силою для прийняття єдиної стратегії. Організації регіону ЕМЕА, що вже прийняли єдину стратегію, відзначають три основних стимули, які підштовхнули їх до цього:

- підвищена безпека (46%);
- вдосконалення технологій (45%);
- зручність відслідковування ресурсів (45%).

Характерно, що підвищену інформаційну безпеку назвали головним стимулом фахівці як ІТ-служб, так і служб безпеки організацій по всьому світу. Вони знають, що цю безпеку не може забезпечувати лише служба безпеки.

Таким чином, консолідовані стратегії є вирішенням основних проблем, з якими стикаються групи фахівців ІТ та безпеки.

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Проведені в роботі дослідження показали, що в регіоні ЕМЕА простежується велике бажання фахівців служб ІТ і безпеки працювати спільно, але результат спроб співпраці часто призводить до невдоволення служб одна одною. Розбіжні пріоритети, розрізнені технології, конкуренція за час, увагу,

бюджети може привести до провалу навіть самих продуманих стратегій.

Однак на основі проведеного компанією Forrester детального опитування осіб, які приймають рішення у сфері інформаційної безпеки, по єдиних стратегіях в області ІТ та безпеки, можна сформулювати кілька важливих

рекомендацій, які покликані уникнути зазначених вище проблем:

1. У регіоні ЕМЕА служби вже бачать, що ІТ та інформаційна безпека стають завданням, що вимагає спільних зусиль, але їм необхідно працювати над безперешкодністю консолідації.

### "Які переваги єдиної, консолідованої стратегії управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки?"

45% Менше прогалин у системі безпеки та порушень безпеки даних

45% Можливість швидко виявити, локалізувати та усунути загрози

43% Покращене співробітництво

40% Покращена ІТ-гігієна

40% Можливість залучати та утримувати гарних спеціалістів в області ІТ та безпеки

Рис. 6. Основні переваги консолідованої стратегії управління інформаційною безпекою в регіоні ЕМЕА\*  
\*Розроблено авторами за матеріалами: [4]

Сьогодні ця сфера стала вимагати компетентності в різних дисциплінах, що вимагає використання знань фахівців з дуже різних підрозділів. Це можуть бути окремі групи або підрозділи в одному департаменті. В будь-якому випадку керівники в області ІТ і безпеки повинні використовувати успішні приклади колег, щоб прийти до моделі загальної відповідальності, яка містить різні області спеціалізації, необхідні службам для успішного захисту ініціатив підприємства в області технологій, захисту користувачів і здатності захистити бренди і репутацію компанії від великого збитку. Необхідно зрозуміти, що найбільш успішні колективи мають відкриті канали зв'язку, працюють над доповнюючими одна одну (а не конкуруючими) цілями і спільно використовують консолідовані процеси і технології коли це можливо, щоб підвищити ефективність своїх зусиль.

2. Для скорочення кількості прогалин і більш швидкого реагування стратегія управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки повинна бути консолідованою.

Організації, які вважають, що вони успішно уніфікували свої стратегії, вказують на

спрощення життя фахівців служби безпеки у вигляді більш швидкого отримання відповідей і усунення загроз. Ці переваги в поєднанні зі скороченням кількості прогалин у системі інформаційної безпеки приносять більшу вигоду службам ІТ і безпеки. Консолідація стратегії управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки може здаватися трудомістким завданням, але це окупається.

3. Технології не повинні заважати ресурсам в регіоні ЕМЕА в досягненні спільного успіху.

На жаль, більшість учасників опитування вважають, що їм заважають застарілі підходи постачальників, з якими вони працюють. Незважаючи на прикладені для уніфікації стратегій і поліпшення співпраці зусилля, організації залишаються непідготовленими, недостатньо інтегрованими і незадоволеними результатами через інструменти і технології, які застаріли, але продовжують використовуватися. Для уніфікації служб ІТ і безпеки необхідно почати шукати технології, які б відповідали потребам обох груп зацікавлених осіб, підходили і ІТ-службі, і службі безпеки, і знімали напруженість через конкуренцію за обмежені ресурси.

Таким чином, розроблені в даній статті рекомендації, засновані на аналізі проблематики побудови і реалізації консолідованих стратегій управління ІТ та безпекою в регіоні ЕМЕА, покликані сприяти усуненню неузгодженості та підвищенню ефективності роботи відповідних служб для забезпечення дієвої інформаційної безпеки організацій у даному регіоні. Крім того, на прикладі регіону ЕМЕА ці рекомендації також можуть бути використані різними організаціями і компаніями, не залежно від сфери їх діяльності та місцезнаходження, для вирішення існуючих універсальних проблем у формуванні й реалізації корпоративних стратегій ефективного управління ІТ та забезпечення інформаційної безпеки.

*Основними напрямками подальших досліджень* розглянутої проблематики можуть бути розробки більш конкретних, детальних та універсальних підходів і рекомендацій, що стосуються:

- зближення служб ІТ та безпеки;
- налагодження їх спільної ефективної роботи та співпраці;
- вироблення, реалізації та безперервне удосконалення консолідованих стратегій управління корпоративною інформаційною безпекою організацій та установ у різних країнах світу з урахуванням їх регіональної специфіки.

### **PROBLEMS OF BUILDING CONSOLIDATED CORPORATION STRATEGIES FOR CORPORATE INFORMATION SECURITY MANAGEMENT IN THE EMEA REGION**

**Serhii Lubenets**, Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, Department of International Relations, International Information and Security, V.N.Karazin Kharkiv National University, Freedom Square, 6, Kharkiv city, Ukraine, 61022, e-mail: s.lubenec@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1061-8763>

**Igor Harchenko**, Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, Department of International Relations, International Information and Security, V.N.Karazin Kharkiv National University, Freedom Square, 6, Kharkiv city, Ukraine, 61022, E-mail: kharchenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1372-0408>

**Ljudmyla Novikova**, Candidate of Juridical Sciences (Ph. D.), Docent, Department of International Relations, International Information and Security, V.N.Karazin Kharkiv National University, Freedom Square, 6, Kharkiv city, Ukraine, 61022, E-mail: L.novikova@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4640-2908>

The problems of development and construction of a universal consolidated strategy of interaction of IT services and information security, which is based on the study and in-depth analysis of statistics on the current situation with the interaction of corporate IT services and security in different international companies in different industries and countries, are considered. Specialists, experts and analysts. The subject of research in the article is the issue of optimal interaction of IT and security services in ensuring a high level of corporate information security in the EMEA region. The goal is to analyze the issues related to the construction and implementation of consolidated strategies for IT and security management in order to eliminate inconsistencies and increase the efficiency of the relevant services to ensure effective information security of organizations on the example of the EMEA region. Objectives: processing and analysis of the results of an online survey on the interaction of IT and security services of companies and organizations in various industries in different countries and regions of the world, including the EMEA region; research of problems and advantages of building a consolidated strategy of IT management and information security in the EMEA region; development of recommendations for solving existing problems in the development and construction of corporate strategies for effective IT management and information security. The general scientific method of systems analysis is used to determine the features of interaction between IT services and security of companies and organizations of different industries in different regions of the world, as well as to study the problems and benefits of a unified consolidated IT management strategy and information security. The following results were obtained: based on quantitative and qualitative assessment, as well as analysis of the results of the survey of IT and security specialists and experts in the EMEA region, the participation of companies in the development and implementation of information security strategies was determined; the main tasks of IT and security services in the organization of their joint work and coordination of actions among themselves are defined; the main obstacles in the organization of joint work of IT services and security services of companies are investigated, among which significant are tensions and conflicts between employees of services, global and regional shortage of qualified personnel, technical difficulties. Conclusions: it is established that the consolidated strategy of IT management and information security based on advances in security and technology can help solve the main problems of effective interaction of relevant company services; developed a number of recommendations to address existing problems of building corporate strategies for effective IT management and information security, designed to help eliminate inconsistencies and improve the efficiency of relevant services to ensure effective information security of organizations in the EMEA in various organizations and companies, regardless of their field of activity.

**Keywords:** information technologies, information security, information security management, management strategies, consolidated management strategy, IT service, security service.



## ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В РЕГИОНЕ ЕМЕА

**Лубенец Сергей Васильевич**, канд. техн. наук, доцент, кафедра международных отношений, международной информации и безопасности, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, 61022, e-mail: s.lubenec@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1061-8763>

**Харченко Игорь Михайлович**, канд. техн. наук, доцент, кафедра международных отношений, международной информации и безопасности, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, 61022, e-mail: kharchenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1372-0408>

**Новикова Людмила Викторовна**, канд. юрид. наук, доцент, кафедра международных отношений, международной информации и безопасности, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, площадь Свободы, 6, г. Харьков, 61022, e-mail: L.novikova@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4640-2908>

Рассмотрены проблемы разработки и построения универсальной консолидированной стратегии взаимодействия служб ИТ и информационной безопасности, основанной на изучении и анализе статистических данных, касающихся существующей ситуации со взаимодействием корпоративных служб ИТ и безопасности в различных международных компаниях разных отраслей и стран мира, с учетом опыта соответствующих специалистов, экспертов и аналитиков. Предметом исследования в статье является вопрос об оптимальном взаимодействии служб ИТ и безопасности в обеспечении высокого уровня корпоративной информационной безопасности в регионе ЕМЕА. Цель состоит в анализе проблематики построения и реализации консолидированных стратегий управления ИТ и безопасности с целью устранения несогласованности и повышения эффективности работы соответствующих служб для обеспечения действенной информационной безопасности организаций на примере региона ЕМЕА. Задачи: обработка и анализ результатов онлайн-опроса, касающегося взаимодействия служб ИТ и безопасности компаний и организаций разных отраслей в разных странах и регионах мира, в том числе в регионе ЕМЕА; исследование проблем и преимуществ построения консолидированной стратегии управления ИТ и обеспечения информационной безопасности в регионе ЕМЕА; разработка рекомендаций по решению существующих проблем в выработке и построении корпоративных стратегий эффективного управления ИТ и обеспечении информационной безопасности. Используется общенаучный метод системного анализа – для определения особенностей взаимодействия служб ИТ и безопасности компаний и организаций разных отраслей в разных регионах мира, а также для исследований проблем и преимуществ унифицированной консолидированной стратегии управления ИТ и обеспечения информационной безопасности. Получены следующие результаты: на основе количественной и качественной оценки, а также анализа результатов опроса специалистов и экспертов в сфере ИТ и безопасности в регионе ЕМЕА, определено участие подразделений компаний в разработке и реализации стратегий в сфере информационной безопасности; определены основные задачи ИТ-служб и служб безопасности в организации их совместной работы и согласования действий между собой; исследованы основные препятствия в организации совместной работы ИТ-служб и служб безопасности компаний, среди которых существенная напряженность и конфликты между сотрудниками служб, глобальная и региональная нехватка квалифицированных кадров, технические сложности. Выводы: установлено, что консолидированная стратегия управления ИТ и обеспечения информационной безопасности на основе достижений в области безопасности и технологий способна помочь решить основные проблемы эффективного взаимодействия соответствующих служб компаний; разработан ряд рекомендаций по решению существующих проблем построения корпоративных стратегий эффективного управления ИТ и обеспечения информационной безопасности, призванных способствовать устранению несогласованности и повышению эффективности работы соответствующих служб для обеспечения действенной информационной безопасности организаций в регионе ЕМЕА в различных организациях и компаниях, не зависимо от сферы их деятельности.

**Ключевые слова:** информационные технологии, информационная безопасность, управление информационной безопасностью, стратегия управления, консолидированная стратегия управления, служба ИТ, служба безопасности.

### Література

1. Шойдин Ю. ИТ и СБ. Как выстроить партнерство : веб-сайт. URL: <https://www.it-world.ru/cionews/security/115731.html> (дата обращения: 13.11.2021).
2. Cindy Zhiling Tu, Yufei Yuan, Norm Archer, Catherine E. Connelly. Strategic value alignment for information security management: a critical success factor analysis. *Information and Computer Security*. 2018. Vol. 26, № 2. P. 150-170.
3. Deruma S. Problems and solutions of information security management in Latvia. *SHS Web of Conferences*. 2014. Vol. 10, № 7. P. 1-7.

4. Forrester Consulting – Implement modern, effective business strategies : web site. URL: <https://www.forrester.com/consulting/> (date of the application: 10.11.2021).

#### **References**

1. Shojdin J. (2015) IT i CB. Kak vystroit' partnerstvo [IT and security service. How to build a partnership]. Available at: <https://www.it-world.ru/cionews/security/115731.html> (accessed 13.11.2021).
2. Cindy Zhiling Tu, Yufei Yuan, Norm Archer, Catherine E. Connelly (2018) Strategic value alignment for information security management: a critical success factor analysis. *Information and Computer Security*, vol. 26, no. 2. pp. 150-170.
3. Deruma S. (2014) Problems and solutions of information security management in Latvia. *SHS Web of Conferences*, vol. 10, no. 7. pp. 1-7.
4. Forrester Consulting – Implement modern, effective business strategies. Available at: <https://www.forrester.com/consulting/> (accessed 10.11.2021).

*Стаття надійшла до редакції 13 листопада 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 12 грудня 2021 р.*

## ДОСВІД МЕДІАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У РОСІЙСЬКО-ГРУЗИНСЬКІЙ ВІЙНІ 2008 РОКУ\*

**Соловей Гаїна Сергіївна**

канд. філос. наук, старша викладачка  
кафедра міжнародних відносин  
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»  
вул. Сковороди, 2, Київ, Україна, 04070  
e-mail: [hsolovei@ukma.edu.ua](mailto:hsolovei@ukma.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9535-4447>

**Ковтун Катерина Володимирівна**

студентка магістерської програми,  
кафедра психології  
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»  
вул. Сковороди, 2, Київ, Україна, 04070  
e-mail: [kateryna.kovtun@ukma.edu.ua](mailto:kateryna.kovtun@ukma.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8076-1840>

Статтю присвячено визначенню критеріїв оцінювання та поясненню причин ефективності та неефективності медіації Європейського Союзу в російсько-грузинській війні 2008 року. Аналіз ефективності втручання ЄС у конфлікти у ролі медіатора в Україні майже не досліджена: вітчизняна наукова думка розглядає миротворчу діяльність ЄС у широкому значенні, однак конкретно на медіації не фокусується. Ця стаття є спробою наукової оцінки ефективності діяльності ЄС як медіатора в російсько-грузинській війні на основі розроблених критеріїв. Робота написана в загальних рамках парадигми вирішення конфліктів, також використано елементи конструктивістської парадигми задля пояснення наявного в конфліктній системі мета-конфлікту – різницю наративів конфліктуючих сторін, що зменшувала можливість успішної медіації. За допомогою методу кейс-стаді було розкрито контекст та процес європейської медіації. Історичний метод було застосовано для визначення глибинних причин конфлікту. За допомогою методу дискурс-аналізу було визначено особливості конфліктної системи. У роботі визначено теоретичні підходи до оцінки ефективності втручання, охарактеризовано особливості конфліктної системи російсько-грузинської війни, описано процес втручання Європейського Союзу в конфлікт. Проаналізовано ефективність медіації на двох етапах – медіацію в «гарячій фазі» конфлікту та посередництво на Женевських переговорах. Ефективність на кожному з етапів оцінено відповідно до критеріїв, сформованих на основі вищезгаданих теоретичних підходів. Було проаналізовано контекстуальні (мотивація сторін, важелі впливу медіатора) та процесуальну (стратегія медіатора) незалежні змінні. Результат дослідження полягає в тому, що ступінь ефективності втручання визначила взаємодія цих чинників на кожному з етапів, а не конкретний з-поміж них. Підхід, використаний у цьому дослідженні, може застосовуватися до оцінки ефективності медіації як ЄС, так і інших акторів під час врегулювання конфліктів на пострадянському просторі, зокрема, і в випадку російсько-української війни, що залишилася поза межами аналізу, проведеного в цьому дослідженні.

**Ключові слова:** медіація, російсько-грузинська війна, вирішення конфліктів, міжнародний конфлікт, Грузія, Росія, Європейський Союз.

Під час пошуку ефективних підходів до встановлення сталого миру Європейський союз (далі – ЄС) усе більше звертає увагу на медіацію. Так, Європейська служба зовнішніх справ у 2020 році наголосила на необхідності активізувати європейську медіацію, сформувавши «Керівні принципи медіації», означивши останню як один зі своїх ключових пріоритетів. Головний документ, що визначає

діяльність ЄС як медіатора – «Концепцію мирного посередництва ЄС» – було оновлено минулого року. Окрім цього, Європейський інститут миру (*European Institute of Peace*) та Європейський форум міжнародної медіації та діалогу (*MediatEUr*) систематично підкреслюють потенціал розвитку медіації в контексті миротворчої діяльності ЄС. Таким чином, збільшенням уваги до медіації у самому

\* **Cite as:** Solovey, G., Kovtun, K. (2021). Experience of Mediation of the European Union in the Russian-Georgian War of 2008, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 35-48. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-04>

Європейському Союзу на тлі загального зростання кількості конфліктів, що потребують урегулювання, зумовлює **актуальність теми** дослідження.

В Україні роль ЄС як медіатора, майже не досліджена: вітчизняна наукова думка розглядає миротворчу діяльність ЄС у широкому значенні, однак конкретно на медіації не фокусується. Ця робота є спробою розв'язання **проблеми**, що полягає у відсутності наукової оцінки ефективності втручання ЄС у конфлікти у ролі медіатора.

«Чи є медіація Європейського Союзу ефективною?» «Які чинники впливають на ефективність/ неефективність ЄС як медіатора?»

**Мета** роботи полягає у поясненні причин ефективності/неефективності Європейського Союзу як медіатора на прикладі російсько-грузинської війни.

Поставлена мета передбачає розв'язання таких **завдань**:

1. Концептуалізувати поняття «медіація» та «європейська медіація»

2. Визначити наукові підходи до оцінки ефективності втручання

3. Охарактеризувати особливості конфліктної системи російсько-грузинської війни, обраної у якості кейсу для дослідження втручання ЄС.

4. Описати етапи та процес втручання ЄС у конфлікт.

5. Оцінити ефективність медіації Європейського Союзу для врегулювання конфлікту.

6. Виокремити незалежні змінні, що вплинули на ефективність втручання.

Робота написана в загальних рамках парадигми вирішення конфліктів, зокрема спирається на праці А. Крісберга та М. Дойча. Для аналізу кейсу використано елементи конструктивістської парадигми. **Теоретичну базу** дослідження становлять праці Дж. Берковича, С. Вуковича, С. Туваала та А. В. Зартмана, М. Грейга та П. Діла, Дж. Рубіна, М. Клейбоер з теорії медіації; праці А. Броерса, С. Релітца, Н. Попеску, присвячені конфліктній системі російсько-грузинського конфлікту та залученість ЄС до цієї системи.

**Методи дослідження.** За допомогою методу кейс-стаді було розкрито контекст та процес європейської медіації. Історичний метод було застосовано для визначення глибинних причин конфлікту. За допомогою методу дискурс-аналізу було визначено особливості конфліктної системи.

Джерельну базу становлять офіційні документи Європейського Союзу, що концептуалізують медіацію та визначають засади її здійснення, угода «Медведева-Саркозі», звіт Незалежної міжнародної місії зі встановлення фактів щодо конфлікту у Грузії,

прес-комюніке ООН та ОБСЄ (що виступили як ко-медіатори у Женевських міжнародних переговорах). Для дослідження контексту медіації було використано дані програми «Uppsala Conflict Data Program»; окремі матеріали грузинських («Civil.ge»), російських («Интерфакс») інформаційних видань, статті онлайн-ЗМІ самопроголошених республік («РЕС», «Апсныпресс»); матеріали з веб-сайтів МЗС Грузії, Росії, самопроголошених республік Абхазії та Південної Осетії, офіційний сайт Президента РФ.

### 1. Підходи до розуміння конфлікту та медіації

Медіація є одним з інструментів попередження, урегулювання та вирішення конфліктів. Тобто, медіація – завжди у контексті конфлікту. Тому необхідним першим кроком для її дослідження є чітке розуміння цього контексту. Варто окреслити загальні теоретичні рамки, у межах яких ми будемо розглядати поняття конфлікту, а також місце медіації у конфлікті. Такими рамками у цій роботі є конструктивізм та теорія вирішення конфліктів.

Тривалий час у науковому середовищі домінували позитивістські, реалістичні підходи до вивчення конфліктів. (Aggestam, 2014, p. 149) Сформовані у часи Холодної війни, ці підходи були державоцентристськими і ґрунтувалися на концептах балансу сил, Вестфальської системи та power politics. Завданням цих підходів було управління конфліктами з метою підтримання статусу-кво, захисту порядку та безпеки у міжнародній системі. З початком нового тисячоліття і зміною природи самого конфлікту, ця парадигма виявилася значною мірою неефективною, тож розпочався пошук нових підходів та ідей. (Bercovitch, Jackson, 2009, p. 8) Вони, на противагу традиційним, почали звертати увагу на глибинні причини конфлікту, сприйняття, мотиви та системи переконань його учасників. (Aggestam, 2014, p.149). Як зазначають А. Циганков та М. Тарвер-Уолквіст, у той час, як реалізм все ще може бути корисним для розуміння окремих аспектів конфлікту, він абстрагується від «соціального та емоційного контексту поведінки держав». (Tsygankov, Tarver-Wahlquist, 2009, p. 308). А без цих контекстів існує небезпека недостатнього розуміння значення конфлікту, його джерел та динаміки. Дослідники звертають увагу на додану вартість теорії конструктивізму, що допомагає розширити поле зору у порівнянні з реалістичним аналізом.

Елементи конструктивістської парадигми використано і в цій роботі, зокрема, одне з її центральних понять – поняття ідентичностей. Ідентичності – «відносно стійкі, визначені роллю, розуміння та очікування актора щодо себе», за визначенням А. Вендта. (Wendt, 1992, p.397)

Концепт ідентичності є ключовим зокрема і для пояснення конфлікту, у якому завжди присутній «інший», відмінний від «нас», а також інші дихотомічні категорії на зразок «друг/ворог». Уявлення про «нас» і про «них» для конструктивістів не є даністю і не властиві для акторів а ргіогі. Ідентичності *per se* або різницю в них конструктивісти не розглядають як передумову до виникнення конфліктів. Утім, вони пов'язують останні із певним способом конструювання ідентичностей: якщо цей процес супроводжується насадженням страху, загрози, ненависті, віктимності або дегуманізації «іншого», це призводить до зародження конфлікту.

Разом з конструктивізмом, у роботі застосовано теорію вирішення конфліктів (ТВК), яка ґрунтується на схожих онтологічних засадах. У контексті роботи, важливими є її положення, сформульовані А. Крісбергом та Дж. Нью (Kriesberg, Neu, 2018). Передусім, конфлікти слід розглядати як соціально сконструйовані. Кожна зі сторін конфлікту інтерпретує власну ідентичність, інтереси та цілі. Кожна з них має свій погляд на те, ким є її опонент, тобто на його ідентичність, а також на ті питання, які вирішуються у ході конфлікту. Інтерпретації учасників часто не співпадають або суперечать одна одній.

По-друге, конфлікти проходять певні стадії, на кожній з яких сторони можуть діяти з більшою чи меншою мірою конструктивно, аби досягти позитивної трансформації конфлікту. Такими стадіями є виникнення, ескалація, деескалація, врегулювання та підтримка миру. У випадку якщо успішного вирішення досягти не вдалося, останні стадії можуть бути тимчасовою зупинкою, за якою буде слідувати новий конфліктний цикл.

По-третє, сторони конфлікту є гетерогенними. Це означає, що усередині них існують різні інтереси та цілі, і вони не є однорідними. А за умови, що відбувається зміна всередині сторони, можливою стає і зміна у динаміці конфлікту, зокрема його деескалація.

По-четверте, ще однією важливою характеристикою конфлікту, яку визначає М. Дойч (Deutsch, 1973 р. 8) є історія попередніх (що передують конфлікту) стосунків сторін, які визначають ставлення, переконання та очікування один щодо одного, ступінь поляризації та довіри. Ця історія, як правило, є ключем до виявлення глибинних причин конфлікту.

Насамкінець, у межах ТВК конфлікт не є закритою системою, а тому він може піддаватися втручанню третіх сторін, які здатні допомогти трансформувати конфлікт. Н. Берікер виокремлює дві загальні стратегії втручання третьої сторони у конфлікт. (Beriker, 2008, р.265). Актори можуть втручатися, аби полегшити комунікаційний процес або змінити

структуру конфліктного середовища. У першому випадку третя сторона бере участь безпосередньо у конфліктній взаємодії між учасниками, маючи на меті досягти зменшення напруженості між ними, переосмислення інтересів, пошук спільної мови. Тоді як у другому випадку залученість є більш довготривалою, адже третя сторона має на меті усунути комплексні, структурні, часто невидимі, передумови конфлікту. Така стратегія часто включає зусилля, спрямовані на демократизацію, демілітаризацію, соціально-економічний розвиток, гарантування прав людини.

Медіація є однією з форм втручання у межах першої стратегії. Вона спрямована на сприяння деескалації та переговорам між сторонами і може здійснити відчутний ефект у його трансформації. З цією тезою погоджується і Дж. Беркович, стверджуючи, що медіація може бути найдоступнішим з ефективних методів врегулювання комплексних, складних та асиметричних конфліктів у двадцять першому столітті. (Bercovitch, Jackson, 2009, р. 32)

Згідно з Берковичем, медіацію слід розглядати як «процес врегулювання конфліктів, що пов'язаний із власними зусиллями сторін, але відрізняється від нього, у ході якого сторони звертаються за допомогою або приймають пропозицію допомоги від особи, групи, держави чи організації для зміни або впливу на їхнє сприйняття чи поведінку, без звернення до фізичної сили або до авторитету закону». (Bercovitch, Anagnoson & Wille, 1991, р. 8) Доповнюючи цю дефініцію, науковець виокремлює такі характерні риси цього процесу (Bercovitch, Jackson, 2009, р. 34):

- є розширенням та продовженням мирного управління конфліктом;
- передбачає втручання третьої сторони - окремої людини, групи чи організації, що має власні цінності, ресурси та інтереси - у конфлікт між двома або більше державами чи іншими суб'єктами;
- непримусова, ненасильницька і незобов'язуюча форма втручання;
- добровільна форма втручання. Сторони конфлікту зберігають контроль за результатами (не завжди - над процесом) конфлікту, так само як і право прийняти або відхилити пропозиції медіаторів;
- як правило, діє *ad hoc* (тобто, медіатори докладають певне зусилля або низку зусиль, а потім медіація припиняється з домовленістю або без неї);
- медіатори вступають у конфлікт (...) аби вплинути на нього, змінити його, вирішити, трансформувати його;
- медіатори приносять із собою (...) ідеї, знання, ресурси та інтереси власної групи чи організації, яку вони представляють. Медіатори

часто мають власні судження та порядок денний щодо того чи іншого конфлікту.

Дефініція, сформульована Берковичем, вичерпно пояснює медіацію як загальне поняття. Поряд з тим, варто враховувати, що на практиці різні суб'єкти медіації усе ж визначають її по-різному. З огляду на те, що в Європейському Союзі розроблено власні документи, які концептуалізують медіацію, виникає потреба з'ясувати, яким є власне європейський підхід.

У самому Європейському Союзі медіацію визначають як «спосіб сприяння *переговорам* між сторонами конфлікту та трансформації конфліктів за допомогою прийнятної [для обох] третьої сторони» (Council of the European Union, 2020, р.3). Її мета полягає у наданні можливості досягти домовленостей, які сторони вважають задовільним і які вони готові реалізувати, а конкретні цілі залежать від характеру конфлікту та очікувань сторін.

Медіація Європейського Союзу може здійснюватися низкою акторів. Інституційними акторами є делегації ЄС, Посли ЄС, Спеціальні посланники та Спеціальні представники ЄС, місії Спільної політики безпеки та оборони, Верховний представник ЄС з питань закордонних справ і політики безпеки та інші (Council of the European Union, 2020, р. 12). Медіація не є основною функцією жодного з них, натомість, за потреби, вона додається до закріплених за ними завдань. Команда підтримки медіації (MST) у межах ЄСЗС не здійснює безпосередній процес медіації, але є важливою ланкою у ньому, забезпечуючи консультації щодо ключових аспектів медіації та діалогу, тренінги, коучинг та іншу підтримку. Медіація також може здійснюватися державами-членами, якщо вони діють від імені Євросоюзу або репрезентують європейську інституцію (Council of the European Union, 2020, р. 13), і у партнерстві з недержавними організаціями та акторами громадянського суспільства.

## 2. Модель оцінки ефективності медіації.

Найчастіше, намагаючись оцінити ту чи іншу діяльність медіатора, автори послуговуються терміном «успіх медіації» (mediation success). «Успіх» головним чином залишається пов'язаним з досягненням офіційної угоди, яка є продуктом процесу медіації.

У той же час, поряд з питанням «Чи є угода?» постає ще одне, не менш важливе – «Чи принесла ця угода реальні результати?» Медіація не виникає у вакуумі; це процес зумовлений конкретною потребою – урегулювати конфлікт. А отже, виникає необхідність оцінити вплив медіації на перебіг та наслідки конфлікту, тобто на взаємозв'язок «медіація-проблема». Саме з ним пов'язане поняття «ефективність медіації». Автори

переважно вживають його як синонім до «успіху», але у Дж. Берковича знаходимо важливе розмежування цих понять. Науковець визначає «успіх» як ширше з них, тоді як «ефективність» розуміє як його «найбільш чітку, конкретну ознаку» (Bercovitch, 2006, р. 293). За Берковичем, медіація є процесом, спрямованим на зміну, а її ефективність – це наявність такої зміни. Відповідно, ознакою ефективності є відчутні досягнуті результати, а неефективності – їх відсутність. Базуючись на такому критерії, Беркович пропонує визначати *ступені* ефективності. Медіація може вважатися:

- *Ефективною*, якщо вона суттєво змінює диспут або вирішує його.
- *Частково ефективною*, якщо зусиллями медіатора вдається забезпечити переговори та певний діалог між сторонами.
- *Обмежено ефективною*, якщо медіація призводить лише до угоди про припинення вогню та зупинення насилля.
- *Неефективною*, якщо вона жодним чином не вплинула на диспут.

Можна сформулювати три загальні критерії для оцінки ефективності медіації у цій статті: 1) наявність чи відсутність угоди між учасниками як продукту медіації; 2) наявність чи відсутність відчутних змін у поведінці сторін та динаміці конфлікту; 3) відповідність чи невідповідність результатів цілям, що їх ставить перед собою медіатор. Для пояснення причин ефективності/неефективності звернемо увагу на контекст та процес діяльності медіатора, зокрема на мотивацію сторін, важелі впливу медіатора та його стратегію.

## 3. Російсько-грузинська війна як контекст медіації ЄС

Російсько-грузинська війна вийшла далеко за межі регіонального порядку денного, привернувши увагу усієї міжнародної спільноти, і Європейського Союзу зокрема. Важливим цей конфлікт став не лише для Євросоюзу як глобального актора, а й для Євросоюзу як медіатора. Цей конфлікт став першим, у який ЄС втрутився у ролі медіатора.

Можемо виділити важливі для подальшого аналізу характеристики конфліктної системи. Такими характеристиками є (1) багаторівневність, (2) присутність мета-конфлікту у цій системі та (3) мінімальна зона можливої згоди між сторонами.

Конфліктна система, окрім Грузії та Росії, включає Абхазію та Південну Осетію, кожна з яких мала власний конфлікт з Грузією. Тому доцільно говорити про «гніздові» (nested) конфлікти, або про декілька рівнів, на кожному з яких сторонами є різні актори, що мають різні цілі і питання для вирішення. На це звертає увагу С. Релітц, досліджуючи залученість ЄС у вирішення грузино-абхазького конфлікту (Relitz, S. (forthcoming), p.13). Науковець виокремлює 4 таких рівні: 1) внутрішній

міжетнічний (між етнічними групами самопроголошених республік); 2) внутрішній міжгруповий (між республіками та Грузією, що охоплює питання суверенітету над територією); 3) міждержавний (Грузія та Росія); 4) геополітичний (між Росією та Заходом). Сторони розглядають *різні* рівні як першочергові. У той час як для республік таким є 2-ий рівень, Грузія відкидає його, зосереджуючись на 3-му. Росія не визнає себе стороною конфлікту, тим самим заперечуючи російсько-грузинський рівень; для неї найбільш актуальним є останній. Таким чином, відсутнє єдине «поле взаємодії» між сторонами.

Відсутність такого поля зумовлена конкуруючими дискурсами кожної зі сторін, які визначають різні інтерпретації конфлікту. Так, у нарративах самопроголошених республік конфлікти є грузино-абхазьким та грузино-осетинським. Ці нарративи описують давнє коріння державності у республіках, таку ж давню боротьбу за культурне та національне виживання, дихотомією до якого стало грузинське правління (Broers, 2014, p. 565). Грузія, від ранньорадянського періоду і до сьогодні, характеризується як колоніаліст, агресор, що проводить політику ненависті та шовінізму щодо Абхазії та Південної Осетії (Політика Грузії в отношении Южной Осетии остается захватнической, дата звернення: 08.02.2021).

Грузинський нарратив описує зовсім інший конфлікт – грузино-російський, де Росія анексувала грузинські території. За цією логікою, якщо усунути вплив Росії, абхази та південні осетини приймуть Грузію за власним бажанням. Такі переконання яскраво проявляються у риторичі М. Саакашвілі. Так, у 2005 році президент заявляє, що «осетинської проблеми в Грузії *не існує*; натомість існує «проблема в грузино-російських відносинах стосовно деяких територій». (Saakashvili, 2005) Так само, виступаючи перед Генеральною асамблеєю ООН у вересні 2007 року, президент стверджує, що «*єдиною* перешкодою для інтеграції Південної Осетії є сепаратистський режим, сформований службою безпеки сусідньої Росії...». (Civil Georgia, 2007)

Нарешті, РФ визначає себе як «миротворця і посередника», що усвідомлює «свою відповідальність за забезпечення виживання братніх народів перед лицем агресивного, шовіністичного курсу Тбілісі» (Заявление МИД России, дата звернення: 08.02.2021). Цей курс пов'язують *безпосередньо з особистістю* М. Саакашвілі, якого Д. Медведєв красномовно охарактеризував як «абсолютно нерукопожатное лицо» (Цели занять Тбилиси и свергнуть режим Саакашвили в августе 2008 года не было – Медведев, дата звернення: 09.02.2021) і якого підтримує «ворожий Захід». Для Москви, конфлікт відбувається на

ширшому тлі російсько-західного антагонізму, корені якого можна знайти в російській зовнішньополітичній ідентичності кінця 2000-х рр.. Антагонізм – не лише про геополітичне протистояння з НАТО, на якому наголошують дослідники-реалісти і значення якого не слід применшувати. Однак і про статусний антагонізм, що полягав у недостатньому визнанні Заходом Росії як рівного собі. Центральною для ідентичності Росії була ідея «великої держави», яка не могла прийняти вищість Європи, натомість хотіла бути сприйнята як рівноправний партнер. Депривація російської потреби у визнанні була визначальним фактором на цьому рівні конфлікту.

#### **4. Медіація ЄС в російсько-грузинському конфлікті та оцінка її ефективності**

*Eman I.*

На серпневу ескалацію Євросоюз відреагував не зволікаючи. Міністри закордонних справ Франції та Фінляндії – Бернар Кушнер та Александр Стубб відповідно – діючи як представники ЄС, прибули до Тбілісі 9 серпня. У ході консультації з грузинським міністром закордонних справ Екою Ткешелашвілі вони розробили проект угоди про припинення вогню, який після того було погоджено з М. Саакашвілі. Проект містив три головні пункти: припинення бойових дій, визнання Росією територіальної цілісності Грузії та швидке відновлення довоєнного статусу-кво. Наступним кроком після отримання підпису грузинського президента стало обговорення чорнового варіанту угоди з російською стороною.

У цей момент Франція, що головувала у Європейській раді, взяла на себе подальший процес. Президент Саркозі, який починаючи з 10 серпня вів телефонні розмови з Медведєвим та Саакашвілі, вирішив поїхати до Москви. 12 серпня на зустрічі з російським президентом Саркозі запропонував ще один, власний, варіант угоди, однак його було відхилено. У певний момент переговори зайшли в глухий кут через категоричну позицію російської сторони. (Asmus, 2010, p. 199) Саркозі все ж зміг переконати Медведєва прийняти умови припинення вогню. На основі пропозицій французького президента, було узгоджено 6 пунктів плану Government of Georgia, Six Point Peace Plan, 2008):

1. Не звертатися до застосування сили;
2. Остаточо припинити усі військові дії;
3. Вільний доступ до гуманітарної допомоги;
4. Повернення збройних сил Грузії на місця їх постійної дислокації;
5. Виведення збройних сил Росії на лінію, де вони перебували до початку бойових дій. До створення міжнародних механізмів - уживання російськими миротворцями додаткових заходів безпеки;

6. Початок міжнародного обговорення шляхів забезпечення сталої безпеки Абхазії та Південної Осетії.

З одного боку, вони були логічним продовженням зусиль Кушнера та Стубба. З іншого ж боку – не включали пункт про територіальну цілісність Грузії. Така форма плану значною мірою була поступкою медіатора Росії. Коли переговори опинилися у безвихідній точці, медіатор опинився перед вибором: або залишитися ні з чим, або прийняти вимогу Росії щодо цього питання. Пізніше це питання французький президент прокоментував так: «ми можемо спробувати вирішити всі питання одночасно і в підсумку не досягти результату взагалі, або ж спробувати відновити мир і в [подальшому] діалозі знайти довгострокове рішення...». (Asmus, 2010, p.202)

Після чого відбулася зустріч Саркозі та Саакашвілі, у результаті якої 15 серпня президент Грузії підписав розроблений документ (французьку версію). Президент Росії 16 серпня підписав російську версію угоди.

Чітких термінів виконання цих пунктів не було окреслено, чим скористалася Росія. Вогонь було припинено, але упродовж серпня російські війська продовжували залишатися на території Грузії. З огляду на це, Євросоюз скликав надзвичайний саміт в Авіньйоні. На саміті було прийнято рішення призупинити переговори щодо нової угоди про співпрацю з Росією, доки остання повністю не виконає умови плану. Окрім цього, розраховуючи, що присутність міжнародних спостерігачів позбавить Москву можливості виправдовувати присутність своїх військ у цих районах, ЄС приймає рішення про розгортання моніторингової місії у Грузії. В Авіньйоні Ніколя Саркозі заявив, що ЄС «однозначно засуджує непропорційну реакцію Москви, але не хоче переривати діалог» (Россия готова по-новому оценить отношения с Евросоюзом, дата звернення: 01.03.2021). Він оголосив про намір ще раз прибути в Москву разом з Верховним представником ЄС з питань зовнішньої політики і безпеки Хав'єром Соланою і главою Єврокомісії Жозе Мануелем Баррозу, аби домовитися про ще одну угоду щодо імплементації 6-пунктового плану.

Переговори відбулися 8 вересня і завершилися згодою російської сторони на виведення своїх військ. Рівно через місяць цивільна моніторингова місія Євросоюзу EUMM, розгорнута в Грузії на початку жовтня, засвідчила, що Росія завершила більшу частину процесу. Однак Грузія продовжувала вимагати відступу російських військ з усієї території, тобто включно з Абхазією і Південною Осетією. На що Росія стверджувала, що частина угоди, що стосуються виведення військ, не може застосовуватися до цих територій, враховуючи факт визнання їх як незалежних республік. До

того ж, підписані з ними договори передбачали створення там постійної російської військової присутності. Згідно з позицією EUMM, «присутність військового персоналу та техніки Російської Федерації в Південній Осетії та Абхазії є порушенням частини Угоди». (EUMM, About Us, Accessed: 02 March 2021).

#### *Eman II.*

Згідно з угодою 8 вересня, перший раунд Женевських дискусій, що мали на меті забезпечення безпеки та стабільності в регіоні, відбувся 15 жовтня 2008 року. Переговори тривають до сьогодні і відбуваються чотири рази на рік: з жовтня 2008 року до березня 2021 року було проведено 51 раунд. Участь беруть представники сторін конфлікту (Грузії, Росії, самопроголошених республік), а також Сполучених Штатів у якості зацікавленої сторони. Європейський Союз, ООН та ОБСЄ діють у якості співмедіаторів, серед яких ЄС належить провідна і найбільш активна роль.

На етапі визначення учасників переговорів відразу з'являються нюанси. По-перше, участь представників Абхазії та Південної Осетії, яка від початку була спірним питанням. Самопроголошені республіки заявили, що братимуть участь лише як рівноправні учасники процесу; на цьому ж систематично наполягала і Росія. Тоді як Грузія категорично заперечувала таку участь на рівних, оскільки це означало б визнання їхнього офіційного статусу.

По-друге, Росія не розглядає себе як *сторону* конфлікту. Згідно з російською риторикою, «у женецьких зустрічах (...) беруть участь представники Абхазії, Грузії та Південної Осетії, а також ЄС, ОБСЄ, ООН, Росії та США як безпосередньо залучені раніше у справі врегулювання і як зацікавлені у стабільності та безпеці на Південному Кавказі». (Выступление Министра иностранных дел России С.В.Лаврова на открытии международной конференции Бергдорфского форума «Ответственность России в мировой политике», дата звернення: 16.03.2021). Врегулювання кавказької кризи – це предмет взаємодії між Росією та Євросоюзом в регіональних справах, а Женевські переговори – це майданчик, де «дві регіональні країни беруть на себе відповідальність» за її вирішення. Таким чином, своє місце на переговорах Росія визначає *серед посередників* і зацікавлених сторін, які вирішують конфлікти між Грузією з одного боку, і Абхазією та Південною Осетією – з іншого. Очевидно, що така позиція не співпадає з грузинською, яка на Женевських переговорах обговорює конфлікт з Росією.

Тож з огляду на згадані протиріччя, першочерговим завданням для ЄС як медіатора стало утримати сторони за переговорним столом і сприяти їхній спільній роботі. Окрім цього, цілями, яких Євросоюз прагнув досягти у рамках переговорів були: 1) деескалація напруженості в зонах конфлікту та



двосторонніх відносинах між Росією та Грузією та між Грузією і самопроголошеними республіками; 2) запобігання подальшому розгортанню конфлікту; 3) поступове будівництво довіри між сторонами. (Merlingen, Ostrauskaite, 2009, p. 24) Варто підкреслити, що ці цілі стосуються, передусім, *управління* конфліктом, а не його *вирішення*. На цьому наголошував і безпосередній агент європейської медіації, Спеціальний представник ЄС з Південного Кавказу та кризи в Грузії Герберт Зальбер: «... перед нам постає завдання врегулювати суперечку, але ми не уповноважені обговорювати ядро цієї суперечки, яким є політичний статус Абхазії та Південної Осетії. Ми уповноважені займатися безпекою та стабільністю цих регіонів». (European Union, 2016, p.2)

Перед оцінкою ефективності медіації ЄС, тезово окреслимо основні результати європейської медіації на кожному з етапів. На першому з них мали місце такі:

1. Укладення угоди про припинення вогню між сторонами;
2. Фактична деескалація конфлікту до ненасильницького рівня як наслідок цієї угоди;
3. Згода сторін на перехід до наступного етапу врегулювання, передбаченого угодою;
4. Впровадження механізму контролю за виконанням умов досягнутої у процесі медіації угоди;
5. Неповне виконання Росією одного з пунктів плану (виконано з точки зору РФ, невиконано з точки зору Грузії та ЄС).

На другому етапі ключовими результатами були:

1. Організація єдиного переговорного майданчика із залученням усіх сторін конфлікту, що спрямований на *управління* конфліктом;
2. Підтримання «життєздатних» переговорів, попри періодичні перешкоди з боку представників самопроголошених республік та Росії;

У межах діяльності цього майданчика:

3. Досягнення згоди між сторонами з другорядних питань;
4. Відсутність суттєвого прогресу з найголовніших питань;
5. Неповне виконання 6-пунктового плану однією зі сторін (пункту 5 Росією).

Визначивши результати, маємо змогу перейти до оцінки того, наскільки ефективним виявилось втручання. Для цього варто співставити його результати з критеріями ефективності, які було виокремлено вище, а саме: 1) наявність чи відсутність угоди між учасниками як продукту медіації; 2) наявність чи відсутність відчутних змін у поведінці сторін та динаміці конфлікту; 3) відповідність чи невідповідність результатів цілям, що їх ставить перед собою медіатор.

#### *Етап I.*

*Критерій 1: повна відповідність.* У результаті європейського втручання Росія та Грузія підписали угоду, умови якої було виконано (за винятком виконання Росією пункту №5).

*Критерій 2: висока відповідність.* У поведінці сторін та характері конфлікту можна відзначити відчутні зміни. Перш за все, завдяки зусиллям медіатора вдалося зупинити просування Росії, сили якої знаходилися у декількох годинах від грузинської столиці. Уклавши угоду про припинення вогню, сторони припинили бойові дії, які не відновилися у подальшому. Сторони також погодилися на діалог, який пізніше розпочався в Женеві, таким чином, конфлікт перейшов на ненасильницький рівень.

*Критерій 3: висока відповідність.* Першочерговими цілями ЄС на цьому етапі були не допустити окупації Грузії Росією та запобігти подальшій військовій ескалації конфлікту. Цього вдалося досягти. Окрім того, важливо було забезпечити стає припинення вогню між сторонами, тобто аби сторони дотримувалися умов 6-пунктового плану. Це також вдалося, за винятком пункту щодо виведення російських військ.

У підсумку, результати цього етапу медіації загалом відповідають переліченим критеріям, що дозволяє зробити висновок про високий ступінь ефективності втручання.

#### *Етап II.*

*Критерій 1: низька відповідність.* Женевські дискусії виявилися достатньо неоднозначним майданчиком. З одного боку, вони залишаються єдиним інклюзивним форматом, важливість якого визнають як медіатори, так і сторони конфлікту. Важливо, що попри значні розбіжності в позиціях останніх, вони залишаються за столом переговорів і мали змогу досягти окремих результатів. З іншого ж боку, відчутний прогрес у вирішенні найважливіших питань – незастосування сили та повернення біженців та ВПО – відсутній. Угоди щодо них так і не вдалося досягти упродовж п'яти десятків переговорних раундів, що є суттєвим мінусом у контексті цього критерію.

*Критерій 2: низька відповідність.* Що стосується динаміки конфлікту та безпекової ситуації на території Грузії, то у період 2009-2011 рр. відбулося декілька локальних збройних інцидентів на адміністративних кордонах з Абхазією та Південною Осетією. Окрім того, мали місце часті затримання громадян Грузії на пунктах пропуску, контрольованих російськими та абхазькими/південноосетинськими силами. Разом із тим, після серпневих подій масштабні бойові дії не відновлювалися, конфлікт залишився у фазі деескалації. Попри періодичні інциденти на кордонах, які відбувалися і після 2011 року, *Conflict Barometer* станом на 2017 рік визначає ситуацію з безпекою як «відносно стабільну». (НІК,

2017, р. 20). Однак навіть в умовах загальної стабілізації, проблеми «бордеризації» та затримань грузинських громадян досі залишаються актуальними і потребують вирішення. Загалом, можна зробити висновок, що конфлікт «застряг» у фазі деескалації: хоча відновлення конфліктного циклу не відбулося, але так само не відбулося і вирішення (settlement).

*Критерій 3: середня відповідність.* Розглядаючи цілі медіатора, важливо наголосити, що у межах цих переговорів ЄС ставив за мету не *вирішити* конфлікт, а *управляти* ним. Його завданнями були 1) підтримання діалогу між сторонами; 2) деескалація напруженості в зонах конфлікту та двосторонніх відносинах між Росією та Грузією та між Грузією і самопроголошеними республіками; 3) запобігання подальшому розгортанню конфлікту та 4) поступове будівництво довіри між сторонами. Очевидно, що перше завдання було виконано. Друге та третє – частково, зважаючи на наведені вище дані *Conflict Barometer*. Утім, останнє і одне з ключових завдань – побудова довіри – залишається невиконаним.

Отже, результати другого етапу втручання мають низьку або обмежену відповідність критеріям, тож можна зробити висновок про загальну *низьку ефективність* медіації ЄС на даному етапі.

Наостанок виокремимо незалежні змінні, що вплинули на ефективність медіації ЄС в російсько-грузинському конфлікті.

#### *Етап I.*

Втручання ЄС у конфлікт відбулося швидко і у потрібний момент, коли сторони мали мотивацію до врегулювання конфлікту. Медіатору вдалося підсилити цю мотивацію завдяки використанню «сильної» стратегії медіації (маніпулювання) та референтної сили. Це, у свою чергу, уможливило досягнення згоди між сторонами.

Для грузинської сторони ситуація значною мірою відповідає визначенню «болючої мертвої точки». Коли розпочалася війна, президент Буш прийняв рішення не йти на ризик того, що російсько-грузинська війна переросте в американсько-російське протистояння та нову холодну війну. (Asmus, 2010, р.191) Роль Сполучених Штатів було визначено як допоміжну, що не включала в себе активне залучення та ініціативу. Таким чином, Грузія не могла розраховувати на свого головного союзника і єдиного актора, що мав достатні можливості для стримування Росії. Самостійне ж ведення війни з набагато сильнішим сусідом було для Грузії катастрофічним сценарієм. Власне, такий сценарій починав усе більше справджуватися по мірі того, як Росія просувалася углиб грузинської території.

Не можна сказати, що прописані в плані умови відповідали довгостроковим інтересам

Грузії. У першу чергу тому, що там не було згадано про її територіальну цілісність, а мовні формулювання, відсутність чітких термінів виконання та можливість різних інтерпретацій викликали чимало запитань. Поряд з тим, усвідомлення об'єктивної загрози та нестачі власних ресурсів змушували шукати терміновий вихід з «болючої мертвої точки». Крім того, відчуття критичності у сприйнятті грузинської сторони було підсилено самим медіатором. Так, під час переговорів між Саакашвілі та Саркозі, останній неодноразово наголошував на відсутності альтернатив: «Якщо Ви не підпишете [угоду], російські танки незабаром будуть тут». (Asmus, 2010, р.206). Таку стратегію можна визначити як маніпулятивну: хоча медіатор не застосовував власних важелів впливу, він сформулював ультиматум – або запропоноване рішення, або катастрофічний сценарій. Завдяки такій стратегії, медіатор мав змогу посилити готовність Грузії погодитися на пропозицію, яка уможливила вихід з БМТ, хоча і не цілком відповідала інтересам.

А ось у Росії альтернативи були, тому переконати цю сторону стало для ЄС серйозним викликом. РФ на момент втручання не знаходилася у «болючій мертвої точці», а тому була менш схильною до компромісу. Тим не менш, серед альтернатив Росія обрала ту, яку пропонував ЄС (хоча і з поправками до цих пропозицій). Чому?

По-перше, російська сторона, так само як і грузинська, мала мотивацію запобігти подальшому розгортанню військового протистояння. Завдання, якими Росія обґрунтувала свою участь у конфлікті – зупинити геноцид осетинського населення і захистити російських громадян – по суті були виконані. Подальший наступ та окупація усієї території Грузії очевидно виходили за рамки цього завдання і не могли бути розцінені міжнародною спільнотою інакше, ніж як агресія щодо сусідньої держави. Для Росії продовження повномасштабної війни коштувало би дорого, адже призвело би до дискредитації на міжнародній арені та погіршення відносин із західними державами. Як було згадано в розділі II, ідея «великої держави» була центральною для російської ідентичності і саме вона визначала її поведінку у відносинах із Заходом. Росія прагнула показати, що вона саме така, велика, держава. Поряд з цим, вона прагнула визнання себе як рівноправного партнера. А таке визнання було можливим лише за умови *взаємодії*, а не ізоляції та міжнародного остракізму, до яких могли призвести продовження війни і окупація Грузії.

По-друге, ця мотивація була підсилена впливом медіатора. Р. Асмус стверджує, що у розпорядженні медіатора не було достатньо сили та важелів, аби вплинути на поведінку

Москви, а особливо в умовах повної готовності російських сил взяти Тбілісі. (Asmus, 2010, р. 196) Справді, ЄС не міг застосувати економічні важелі через різницю у ставленні країн-членів до РФ. До того ж, цей важіль неможливо було застосувати «тут і зараз», тоді як ситуація потребувала саме такого. Що стосується інших видів сили (експертної, легітимної чи інформаційної), то, у російській перспективі, Євросоюз їх також не мав.

Однак, будучи тим «Заходом», від якого РФ прагнула визнання, ЄС мав певний ступінь референтної сили. Звичайно, Росія не розглядала його як схожого або як взірць, однак їхні відносини мали для неї значну вагу. Медіатор зробив на цьому акцент у своїй стратегії, наголошуючи, що подальша агресія може «назавжди зруйнувати відносини Росії із Заходом, так само як і надії президента модернізувати та вестернізувати Росію». (Asmus, 2010, р.198) До цього ж важеля ЄС звернувся і після ключових переговорів, під час саміту в Авіньйоні.

Таким чином, на цьому етапі між сторонами існувала зона можливої згоди: кожна з них мала мотивацію завершити збройне протистояння, а отже вони мали спільний інтерес. Використовуючи «сильну» стратегію посередництва, медіатору вдалося підсилити цю мотивацію. У випадку Грузії – підсилити сприйняття «болючої мертвої точки», в якій вона опинилася, а у випадку Росії – застосувавши референтну силу (відносини Росія-Захід) як важіль впливу.

#### *Етап II.*

На відміну від попереднього етапу, мотивація учасників, за винятком Грузії, була мінімальною. Так само мінімальною була і зона можливої згоди між учасниками Женевських переговорів. В умовах наявності таких контекстуальних факторів, застосовані стратегії медіації – фасилітація та формулювання – виявилися недостатніми для досягнення суттєвого прогресу. Вплинути на сторони або змінити їхню мотивацію медіатор не міг, адже йому не вистачало важелів впливу.

Якщо розглядати мотивацію учасників до вирішення та врегулювання конфлікту у рамках Женевських дискусій, то її вдається відзначити лише у Грузії. РФ розглядала участь у переговорах передусім як виконання плану Медведєва-Саркозі, демонструючи, що «Росія прагне виконувати угоди». До того ж, вона не визнає себе стороною конфлікту: у російській реальності, сторонами є Грузія та відокремлені регіони, на захист яких РФ виступила у серпні 2008 року. Окрім демонстрації себе як актора, гідного довіри, а також самоствердження у ролі гаранта безпеки у регіоні, Росія не мала відчутних очікуваних вигод від цього процесу. Більше того, її можна охарактеризувати як сторону, яку

в літературі називають *spoiler* – тобто як актора, що прагне розладнати мирний процес, оскільки конфліктний статус-кво більшою мірою відповідає їхнім інтересам, аніж вирішення конфлікту. (Greig, Diehl, 2012, р. 133) Встановлений після серпневої війни статус-кво цілком відповідав її інтересам, а відтак РФ не мала спонукання його змінювати.

Так само мінімальною була мотивація Абхазії та Південної Осетії. Їх також влаштував статус-кво після війни 2008 р., оскільки відокремившись від Грузії і маючи альтернативу реінтеграції завдяки підтримці РФ, вони розглядали конфлікт як вирішений. Женевські дискусії для них – радше спосіб міжнародної соціалізації, адже навіть не маючи визнання, фактично вони отримали змогу вести переговори з іншими міжнародними акторами у рамках офіційного процесу.

Тоді як Грузія мала мотивацію як до вирішення, так і до врегулювання конфлікту. Потреба у відновленні територіальної цілісності, відсутність зобов'язання про незастосування сили від РФ, російська військова присутність на території відокремлених регіонів, невирішене питання біженців з Абхазії та Південної Осетії – стимули, що лежали в основі цієї мотивації. Однак грузинська сторона не мала змоги реалізувати ні те, ні інше. Вирішення конфлікту, тобто усунення його глибинних причин, априорі неможливе у межах Женеві, оскільки ці причини на переговорах не розглядаються. Врегулювання ж – суттєво обмежене відсутністю спільного «поля взаємодії» між учасниками.

Враховуючи особливості конфліктної системи, виділені у розділі II, можна стверджувати, що між сторонами конфлікту не було такого «поля», тобто певного спільного інформаційного простору та спільного смислу. Між «різними реальностями», в яких існують сторони, бракувало точок дотику. Мета-конфлікт не дозволяє навіть дати відповідь на найпростіше питання – який саме диспут ЄС вирішують у Женеві? Між Грузією та Росією, як це бачить грузинська сторона? Чи між Грузією та самопроголошеними республіками, що відповідає «реальності» Абхазії, Південної Осетії та РФ?

Відсутність цього поля ускладнює прогрес щодо тих питань, які розглядаються у рамках робочих груп. Взаємне зобов'язання про незастосування сили – яскравий приклад цього. Так само як і питання про остаточне виконання Росією пункту про виведення сил: в російській, абхазькій та південноосетинській «реальності» ці сили розміщені на території незалежних держав, в грузинській – на її території, яку окупувала Росія. Суттєвою перешкодою для пошуку конструктивних рішень є також сприйняття сторонами одна одної. У дискурсах кожної яскраво виражені ворожнеча, недовіра

та загроза – основні фільтри, які впливають на їхнє сприйняття і які нівелюють можливість кооперації та консенсусу.

Поряд з несприятливими контекстуальними факторами, варто звернути увагу на те, яку стратегію застосовував медіатор і як це відобразилося на ефективності. Діяльність Євросоюзу загалом відповідала стратегії фасилітації: перед раундами переговорів представники ЄС здійснювали підготовчі поїздки в регіон, з'ясовували запити та потреби кожної сторони конфлікту, організовували взаємодію між учасниками в Палаці Націй. Безпосередній агент медіації, спеціальний представник ЄС П. Морель, так само визначив роль ЄС як фасилітатора, який не керує процесом, а лише здійснює сприяння дискусіям. (United Nations, 2008) Також можна відзначити елементи стратегії формулювання, адже медіатор структурує порядок денний, а також пропонує сторонам певні рішення. Наприклад, ініціатива створення Механізмів запобігання інцидентам та реагування на них надійшла саме від ЄС.

Такі стратегії добре працюють у тих випадках, де сторони прагнуть вирішити конфлікт і, в цілому, готові на компроміс. У цій конфліктній системі вони навряд чи можуть принести значні результати. Аби медіатор міг полегшити комунікацію, необхідним мінімумом є спільне комунікативне поле між учасниками – його в мета-конфлікті немає. Для того, аби сторони погодилися на запропоновані рішення, потрібно, щоб ці рішення належали до зони можливої згоди. Її так само немає, якщо розглядати найважливіші питання.

Що ж стосується стратегії маніпулювання, то її застосування не було можливим, оскільки вона передбачає використання важелів впливу, яких у ЄС недостатньо. У першу чергу, по відношенню до Росії. Як наголошують науковці (С. Волф та Р. Вітман, А. Махашвілі, Н. Міхелідзе) відсутність впливу на РФ відчутно обмежує можливості ЄС як медіатора, адже саме ця сторона є «спойлером», до того ж має значний вплив на самопроголошені республіки. Референтна сила, згадана раніше, перестала бути актуальною. Після закінчення бойових дій загроза того, що відносини зіпсуються через конфлікт, практично зникла, адже Євросоюз та Росія досить швидко повернулися до *business as usual*. (Liik, 2019, p.278) Відсутність єдиної позиції держав-членів щодо Росії унеможливила використання і економічних важелів. Вплив ЄС на самопроголошені республіки також мінімальний, адже російська присутність зменшує для них привабливість будь-якої європейської допомоги.

Таким чином, головним викликом для ЄС на цьому етапі був саме контекст конфлікту. Оскільки сторони звертаються до різних рівнів конфлікту, між ними відсутнє єдине поле

взаємодії. До того ж, лише грузинська сторона мала достатній рівень мотивації, тоді як Росія та самопроголошені республіки – мінімальний. В таких складних для медіатора умовах застосування стратегій фасилітації та формулювання не було достатньо, аби допомогти сторонам подолати описані вище перешкоди. Відсутність у ЄС важелів впливу на сторони можна вважати додатковим несприятливим фактором, який не дозволив медіатору застосувати сильнішу стратегію.

#### **Висновки дослідження та перспективи подальших досліджень у даному напрямку**

Медіацію варто розуміти як процес врегулювання конфлікту, що пов'язаний із власними зусиллями сторін, але відрізняється від нього, у ході якого сторони звертаються за допомогою або приймають пропозицію допомоги від особи, групи, держави чи організації для зміни або впливу на їхнє сприйняття чи поведінку, без звернення до фізичної сили або до авторитету закону. Медіація – обов'язково добровільна і непримусова форма втручання, що передбачає право сторін як прийняти, так і відхилити пропозиції медіатора. Європейську медіацію було визначено як будь-які зусилля окремих або колективних суб'єктів, що представляють Союз, націлені на сприяння переговорам між сторонами та врегулювання конфлікту. Вказаними суб'єктами можуть бути не тільки інституційні актори, а і держави-члени, що діють від імені ЄС.

На основі огляду ключових підходів до оцінки ефективності втручання вдалося виокремити загальні критерії для оцінки ефективності медіації: 1) наявність чи відсутність угоди між учасниками як продукту медіації; 2) наявність чи відсутність відчутних змін у поведінці сторін та динаміці конфлікту; 3) відповідність чи невідповідність результатів цілям, що їх ставить перед собою медіатор. Також було визначено алгоритм дослідження, що відповідає «підходу залежності» (contingency approach) Дж. Берковича. Він включає два загальні кроки: 1) проаналізувати *конфлікт* та виокремити його ключові особливості; 2) проаналізувати *процес* втручання у нього медіатора. Разом з тим було виокремлено чинники, що з високою вірогідністю матимуть вплив на ефективність медіації. Серед них мотивація сторін, важелі впливу медіатора (контекстуальні) та стратегія медіатора (процесуальний).

Виділено такі ключові особливості конфліктної системи російсько-грузинської війни: багаторівневність, присутність мета-конфлікту та мінімальна зона можливої згоди між сторонами. Серед рівнів можна виділити: а) внутрішній міжетнічний (між етнічними групами самопроголошених республік); б) внутрішній міжгруповий (між республіками

та Грузією, що охоплює питання суверенітету над територією); в) міждержавний (Грузія та Росія); г) геополітичний (між Росією та Заходом). Інтерпретації щодо сторін, причин і самої природи конфлікту у кожного з акторів не співпадають, що зумовлює мета-конфлікт, тобто конфлікт щодо самої сутності конфлікту. До того ж, базові інтереси сторін є взаємовиключними, тому можна говорити про мінімальну зону можливої згоди у цьому конфлікті.

Проаналізовано два етапи втручання ЄС як медіатора – медіацію в «гарячій фазі» конфлікту та посередництво на Женевських переговорах. Результатами на першому етапі втручання стали: 1) укладення угоди про припинення вогню між сторонами; 2) деескалація конфлікту до ненасильницького рівня; 3) згода сторін на перехід до мирного врегулювання; 4) впровадження механізму контролю за виконанням умов досягнутої у процесі медіації угоди; 5) неповне виконання Росією одного з пунктів. На другому етапі ключовими результатами були: 1) організація єдиного переговорного майданчика із залученням усіх сторін конфлікту; 2) підтримання «життєздатних» переговорів, попри періодичні перешкоди з боку представників самопроголошених республік та Росії. У межах діяльності цього майданчика: 3) досягнення згоди між сторонами з другорядних питань; 4) відсутність суттєвого прогресу з найголовніших питань.

Співставивши результати з критеріями, переліченими вище, вдалося оцінити

ефективність медіації. Результати першого етапу загалом відповідають переліченим критеріям, що дозволило зробити висновок про високий ступінь ефективності втручання. Тоді як результати Женевських переговорів мають низьку або обмежену відповідність критеріям, що вказує на низьку ефективність медіації ЄС на цьому етапі.

Наостанок, з'ясовано, які незалежні змінні вплинули на ефективність втручання. У відповідності до теоретичних рамок дослідження, проаналізовано контекстуальні та процесуальні незалежні змінні. До перших належить мотивація сторін до врегулювання конфлікту, а також важелі впливу ЄС на них; процесуальна змінна – це стратегія медіатора безпосередньо під час переговорів. На першому етапі мали місце достатній рівень мотивації у поєднанні з «сильною» стратегією посередника. Аби схилити сторони до згоди, медіатор успішно скористався «болючою мертвою точкою» (у випадку Грузії) та референтною силою як важелем впливу (у випадку Росії). Під час Женевських переговорів мотивація сторін була мінімальною, натомість медіатором застосовано менш активні стратегії. The experience of the European Union mediation in the Russian-Georgian War of 2008

Підхід, використаний у цьому дослідженні, може застосовуватися до оцінки ефективності медіації як ЄС, так і інших акторів під час врегулювання конфліктів на пострадянському просторі, зокрема, і в випадку російсько-української війни, що залишилася поза межами аналізу, проведеного в цьому дослідженні.

#### EXPERIENCE OF MEDIATION OF THE EUROPEAN UNION IN THE RUSSIAN-GEORGIAN WAR OF 2008

**Galina Solovey**, Cand. Philos. Sciences, Senior Teacher, Department of International Relations, National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2 Skovorody vul., Kyiv Ukraine, 04070, e-mail: hsolovei@ukma.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9535-4447>

**Katerina Kovtun**, student of the master's program, Department of Psychology, National University of Kyiv-Mohyla Academy, vul. Skovoroda, 2, Kiev, Ukraine, 04070, e-mail: kateryna.kovtun@ukma.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8076-1840>

The article is devoted to defining evaluation criteria and explaining the reasons for the effectiveness and ineffectiveness of European Union mediation in the 2008 Russian-Georgian war. The analysis of the effectiveness of EU intervention in conflicts as a mediator is almost unexplored in Ukraine: Ukrainian scientists consider EU peacekeeping in a broad sense, but does not specifically focus on mediation. This article is an attempt to scientifically assess the effectiveness of the EU as a mediator in the Russian-Georgian war on the basis of developed criteria. The work is written within the general framework of the conflict resolution paradigm, and elements of the constructivist paradigm are also used to explain the meta-conflict present in the conflict system - the difference in narratives of the conflicting parties, which reduced the possibility of successful mediation. The context and process of European mediation were revealed using the case study method. The historical method was used to determine the root causes of the conflict. Using the method of discourse analysis, the features of the conflict system were determined. The paper identifies theoretical approaches to assessing the effectiveness of intervention, describes the features of the conflict system of the Russian-Georgian war, describes the process of European Union intervention in the conflict. The effectiveness of mediation in two stages is analyzed - mediation in the "hot phase" of the conflict and mediation in the Geneva negotiations. The effectiveness at each stage was evaluated according to the criteria formed on the basis of the above theoretical approaches. Contextual (motivation of the parties, levers of influence of the mediator) and procedural (strategy of the mediator) independent variables were analyzed. It was concluded that the degree of effectiveness of the intervention was determined by the interaction of these factors at each stage, but not one of them. The approach used in this study can be applied to assessing the effectiveness of mediation by both

the EU and any other actor in resolving post-Soviet conflicts, particularly in the case of the Russian-Ukrainian war, which remained outside the scope of the study.

**Key words:** Mediation, Russian-Georgian war, conflict resolution, international conflict, Georgia, Russia, European Union.

## ОПЫТ МЕДИАЦИИ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА В РОССИЙСКО-ГРУЗИНСКОЙ ВОЙНЕ 2008 ГОДА

**Соловей Галина Сергеевна**, канд. филос. наук, старший преподаватель, кафедра международных отношений, Национальный университет «Киево-Могилянская Академия», ул. Сковороды, 2, Киев, Украина, 04070, e-mail: hsolovei@ukma.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9535-4447>

**Ковтун Екатерина Владимировна**, студентка магистерской программы, кафедра психологии, Национальный университет «Киево-Могилянская Академия», ул. Сковороды, 2, Киев, Украина, 04070, e-mail: katernyna.kovtun@ukma.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8076-1840>

Статья посвящена определению критериев оценки и объяснению причин эффективности и неэффективности медиации Европейского Союза в российско-грузинской войне 2008 года. Анализ эффективности вмешательства ЕС в конфликты в роли медиатора в Украине почти не исследована: отечественная научная мысль рассматривает миротворческую деятельность ЕС в широком смысле, однако именно на медиации не фокусируется. Эта статья является попыткой научной оценки эффективности деятельности ЕС как медиатора в российско-грузинской войне на основе разработанных критериев. Работа написана в общих рамках парадигмы урегулирования конфликтов, также использованы элементы конструктивистской парадигмы для объяснения имеющегося в конфликтной системе мета-конфликта - разницу нарративов конфликтующих сторон, которая уменьшала возможность успешной медиации. С помощью метода кейс-стади было раскрыто контекст и процесс европейской медиации в указанном конфликте. Исторический метод был применен для определения глубинных причин конфликта. С помощью метода дискурс-анализа были определены особенности конфликтной системы. В работе определены теоретические подходы к оцениванию эффективности вмешательства, охарактеризованы особенности конфликтной системы российско-грузинской войны, описан процесс вмешательства Европейского Союза в конфликт. Проанализирована эффективность медиации на двух этапах - медиации в «горячей фазе» конфликта и посредничестве в Женевских переговорах. Эффективность на каждом этапе оценена в соответствии с критериями, сформированными на основании вышеупомянутых теоретических подходов. Были проанализированы контекстуальные (мотивация сторон, рычаги влияния медиатора) и процессуальные (стратегия медиатора) независимые переменные. Получено заключение, что степень эффективности вмешательства определила взаимодействие этих факторов на каждом из этапов, а не какой-либо из них по отдельности. Подход, использованный в этом исследовании, может применяться к оценке эффективности медиации как ЕС, так и других акторов во время урегулирования конфликтов на постсоветском пространстве, в том числе и в случае российско-украинской войны, который остался за пределами анализа, проведенного в этом исследовании.

**Ключевые слова:** медиация, российско-грузинская война, разрешение конфликтов, международный конфликт, Грузия, Россия, Европейский Союз.

## Література

1. Выступление Министра иностранных дел России С.В.Лаврова на открытии международной конференции Бергедорфского форума «Ответственность России в мировой политике», Москва, 25 октября 2008 года [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.mid.ru/web/guest/foreign\\_policy/news/-/asset\\_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/319230](https://www.mid.ru/web/guest/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/319230) (дата звернення: 16.03.2021). – Назва з экрана.
2. Заявление МИД России [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.mid.ru/ko/press\\_service/spokesman/official\\_statement/-/asset\\_publisher/t2GCdmD8RNlr/content/id/327238](https://www.mid.ru/ko/press_service/spokesman/official_statement/-/asset_publisher/t2GCdmD8RNlr/content/id/327238) (дата звернення: 08.02.2021). – Назва з экрана.
3. Интервью заместителя Министра иностранных дел России Г.Б.Карасина по юго-осетинской проблематике, опубликованное в журнале «Огонек» № 43, 20-26 октября 2008 года [Электронный ресурс] // Министерство иностранных дел Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/news/-/asset\\_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/320598](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/320598) (дата звернення: 17.03.2021). – Назва з экрана.
4. Политика Грузии в отношении Южной Осетии остается захватнической [Электронный ресурс] // РЕС. – Режим доступа: <http://cominf.org/node/1166534756> (дата звернення: 08.02.2021). – Назва з экрана.
5. Россия готова по-новому оценить отношения с Евросоюзом [Электронный ресурс] // DW. – Режим доступа: <https://bit.ly/2PaUAWK> (дата звернення: 01.03.2021). – Назва з экрана.
6. Цели занять Тбилиси и свергнуть режим Саакашвили в августе 2008 года не было – Медведев [Электронный ресурс] // Интерфакс. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/321737> (дата звернення: 09.02.2021). – Назва з экрана.
7. Aggestam, K. (2014). Conflict Analysis and International Relations. In: Nesbitt-Larking P., Kinnvall C., Capelos T., Dekker H. (eds) The Palgrave Handbook of Global Political Psychology. Palgrave Studies in Political Psychology Series. Palgrave Macmillan, London.

8. Asmus, R. D. (2010). *A little war that shook the world: Georgia, Russia, and the future of the West*. New York: Palgrave Macmillan.
9. Bercovitch, J. (1991). *International Mediation and Dispute Settlement: Evaluating the Conditions for Successful Mediation*. *Negotiation Journal*, 7: 17-30
10. Bercovitch, J. (2006). *Mediation Success or Failure: A Search for the Elusive Criteria*. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, Vol. 7, No. 2, pp. 289-302.
11. Bercovitch, J., & Jackson, R. (2009). *Conflict Resolution in the Twenty-first Century: Principles, Methods, and Approaches*. ANN ARBOR: University of Michigan Press.
12. Bercovitch, J., Anagnoson, J. T., & Wille, D. L. (1991). *Some conceptual issues and empirical trends in the study of successful mediation in international relations*. *Journal of Peace Research*, 28(1), 7-17.
13. Beriker, N. (2008). *Conflict resolution: the missing link between liberal international relations theory and realistic practice*. In: Sandole, J. D. and Byrne, Sean and Sandole-Staroste, Ingrid and Senehi, Jessica, (eds.) *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*. Routledge
14. Broers, L. (2014). *Unpacking the Meta-Conflict: Claims to Sovereignty, Self-Determination and Territorial Integrity in the Georgian-Abkhazian Conflict*. In Jones, S. F. *The Making of Modern Georgia, 1918-2012: The First Georgian Republic and Its Successors*. Routledge (pp. 563-605).
15. Civil Georgia. (2007, September 27). *Saakashvili Attacks Russia in UN Speech* September <https://civil.ge/archives/113119>
16. Civil Georgia. (2010, November 11). *Saakashvili's Address to European Parliament* <https://civil.ge/archives/185744> (Accessed 19 March 2021)
17. Council of the European Union. (2020, December 11). *Concept on EU Peace Mediation*. Brussels. Retrieved from <https://eeas.europa.eu/sites/default/files/st13951.en20.pdf>
18. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press
19. EUMM. *About Us*. [https://eumm.eu/en/about\\_eumm](https://eumm.eu/en/about_eumm) (Accessed: 02 March 2021).
20. European Union. (2016, June 28). *Address by Amb. Herbert Salber, Special Representative for the South Caucasus and the crisis in Georgia*. <https://www.osce.org/whoweare/248976>
21. Government of Georgia, *Six Point Peace Plan - Communiqué of the President of France, Tbilisi, 12 August 2008*. Retrieved from <https://smr.gov.ge/uploads/prev/9bbbc7.pdf>
22. Greig, M.J. and Diehl, P. (2012). *International Mediation*, Polity, Cambridge, UK.
23. HIIK. (2017). *Conflict Barometer 2017*. In *Conflict Barometer 26*. Heidelberg: Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung. <https://hiik.de/conflict-barometer/bisherige-ausgaben/?lang=en> (Accessed 7 March 2021)
24. Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia. (2009). *Report. Volume I-III* [https://www.echr.coe.int/Documents/HUDOC\\_38263\\_08\\_Annexes\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/HUDOC_38263_08_Annexes_ENG.pdf)
25. Kriesberg, L., & Neu, J. (2018). *Conflict Analysis and Resolution as a Field: Core Concepts and Issues*. Oxford Research Encyclopedia of International Studies. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.512>
26. Liik, K. (2019). *EU-Russia Relations: Where Do We Go from Here? in Post-Crimea Shift in EU-Russia Relations: From Fostering Interdependence to Managing Vulnerabilities*, Kristi Raik & András Rác (eds.) (2019), Tallinn: International Centre for Defence and Security/ Estonian Foreign Policy Institute
27. Mikhelidze, N. (2010). *The Geneva talks over Georgia's territorial conflicts: Achievements and challenges (Documenti IAI 10/25)*. Istituto Affari Internazionali
28. Relitz, S. (forthcoming). *The origin and evolution of the conflict around Abkhazia*. Unpublished manuscript.
29. Saakashvili, M. (2005, September 5). *Georgian president outlines three-stage development strategy at the news conference*. The President of Georgia. <http://www.saakashviliarchive.info/en/PressOffice/News/SpeechesAndStatements?p=2433&i=1>
30. Tsygankov, A. & Tarver-Wahlquist, M. (2009). *Duelling Honors: Power, Identity and the Russia-Georgia Divide*. *Foreign Policy Analysis*. 5. 307 - 326.
31. United Nations. (2008, October 15). *Highlights of press conference after first session of International Discussions on Georgia in Geneva* <https://www.ungeneva.org/en/news-media/press/taxonomy/term/176/43154/highlights-press-conference-after-first-session> (Accessed 15 March 2021)
32. Wendt, A. (1992). *Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics*. *International Organization*, 46(2), 391-425.

### References

1. *Vystuplenie Ministra inostrannyx del Rossii S.V.Lavrova na otkrytii mezhdunarodnoj konferencii Bergedorfskogo foruma «Otvetstvennost' Rossii v mirovoj politike»*, Moskow, October,25 2008, // Russian Ministry of Foreign Affairs [https://www.mid.ru/web/guest/foreign\\_policy/news/-/asset\\_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/319230](https://www.mid.ru/web/guest/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/319230) (Accessed: 16.03.2021) [In Russian].
2. *Zayavlenie MID Rossii // Russian Ministry of Foreign Affairs*: [https://www.mid.ru/ko/press\\_service/spokesman/official\\_statement/-/asset\\_publisher/t2GCdMD8RNlr/content/id/327238](https://www.mid.ru/ko/press_service/spokesman/official_statement/-/asset_publisher/t2GCdMD8RNlr/content/id/327238) (Accessed: 08.02.2021) [In Russian].
3. *Interv'yu zamestitelya Ministra inostrannyx del Rossii G. B. Karasina po yugo-osetinskoj problematike // Russian Ministry of Foreign Affairs*: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/news/-/asset\\_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/320598](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/320598) (Accessed: 17.03.2021) [In Russian].

4. Politika Gruzii v otnoshenii Yuzhnoj Osetii ostaetsya zahvatnicheskoy // RES.: <http://cominf.org/node/1166534756> (Accessed: 08.02.2021) [In Russian].
5. Rossiya gotova po-novomu ocenit' otnosheniya s Evrosoyuzom // DW. -<https://bit.ly/2PaUAWK> (Accessed: 01.03.2021) [In Russian].
6. Celi zanyat' Tbilisi i svergnut' rezhim Saakashvili v avguste 2008 goda ne bylo – Medvedev // Interfax.: <https://www.interfax.ru/russia/321737> (Accessed: 09.02.2021) [In Russian].
7. Aggestam, K. (2014). Conflict Analysis and International Relations. In: Nesbitt-Larking P., Kinnvall C., Capelos T., Dekker H. (eds) The Palgrave Handbook of Global Political Psychology. Palgrave Studies in Political Psychology Series. Palgrave Macmillan, London.
8. Asmus, R. D. (2010). A little war that shook the world: Georgia, Russia, and the future of the West. New York: Palgrave Macmillan.
9. Bercovitch, J. (1991). International Mediation and Dispute Settlement: Evaluating the Conditions for Successful Mediation. *Negotiation Journal*, 7: 17-30
10. Bercovitch, J. (2006). Mediation Success or Failure: A Search for the Elusive Criteria. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, Vol. 7, No. 2, pp. 289-302.
11. Bercovitch, J., & Jackson, R. (2009). Conflict Resolution in the Twenty-first Century: Principles, Methods, and Approaches. ANN ARBOR: University of Michigan Press.
12. Bercovitch, J., Anagnoson, J. T., & Wille, D. L. (1991). Some conceptual issues and empirical trends in the study of successful mediation in international relations. *Journal of Peace Research*, 28(1), 7-17
13. Beriker, N. (2008). *Conflict resolution: the missing link between liberal international relations theory and realistic practice*. In: Sandole, J. D. and Byrne, Sean and Sandole-Staroste, Ingrid and Senehi, Jessica, (eds.) *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*. Routledge
14. Broers, L. (2014). Unpacking the Meta-Conflict: Claims to Sovereignty, Self-Determination and Territorial Integrity in the Georgian-Abkhazian Conflict. In Jones, S. F. *The Making of Modern Georgia, 1918-2012: The First Georgian Republic and Its Successors*. Routledge (pp. 563-605).
15. Civil Georgia. (2007, September 27). Saakashvili Attacks Russia in UN Speech September <https://civil.ge/archives/113119> (Accessed 19 March 2021)
16. Civil Georgia. (2010, November 11). *Saakashvili's Address to European Parliament* <https://civil.ge/archives/185744> (Accessed 19 March 2021)
17. Council of the European Union. (2020, December 11). Concept on EU Peace Mediation. Brussels. Retrieved from <https://eeas.europa.eu/sites/default/files/st13951.en20.pdf> (Accessed 19 March 2021)
18. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press
19. EUMM. *About Us*. [https://eumm.eu/en/about\\_eumm](https://eumm.eu/en/about_eumm) (Accessed: 02 March 2021).
20. European Union. (2016, June 28). Address by Amb. Herbert Salber, Special Representative for the South Caucasus and the crisis in Georgia. <https://www.osce.org/whoweare/248976>
21. Government of Georgia, Six Point Peace Plan - Communique of the President of France, Tbilisi, 12 August 2008. Retrieved from <https://smr.gov.ge/uploads/prev/9bbbc7.pdf>
22. Greig, M.J. and Diehl, P. (2012). *International Mediation*, Polity, Cambridge, UK.
23. HIIK. (2017). Conflict Barometer 2017. In Conflict Barometer 26. Heidelberg: Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung. <https://hiik.de/conflict-barometer/bisherige-ausgaben/?lang=en> (Accessed 7 March 2021)
24. Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia. (2009). Report. Volume I-III [https://www.echr.coe.int/Documents/HUDOC\\_38263\\_08\\_Annexes\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/HUDOC_38263_08_Annexes_ENG.pdf)
25. Kriesberg, L., & Neu, J. (2018). *Conflict Analysis and Resolution as a Field: Core Concepts and Issues*. Oxford Research Encyclopedia of International Studies. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.512>
26. Liik, K. (2019). EU-Russia Relations: Where Do We Go from Here? in Post-Crimea Shift in EU-Russia Relations: From Fostering Interdependence to Managing Vulnerabilities, Kristi Raik & András Rácz (eds.) (2019), Tallinn: International Centre for Defence and Security/ Estonian Foreign Policy Institute
27. Mikhelidze, N. (2010). The Geneva talks over Georgia's territorial conflicts: Achievements and challenges (Documenti IAI 10/25). Istituto Affari Internazionali
28. Relitz, S. (forthcoming). The origin and evolution of the conflict around Abkhazia. Unpublished manuscript.
29. Saakashvili, M. (2005, September 5). *Georgian president outlines three-stage development strategy at the news conference*. The President of Georgia. <http://www.saakashviliarchive.info/en/PressOffice/News/SpeechesAndStatements?p=2433&i=1>
30. Tsygankov, A. & Tarver-Wahlquist, M. (2009). Duelling Honors: Power, Identity and the Russia-Georgia Divide. *Foreign Policy Analysis*. 5. 307 - 326.
31. United Nations. (2008, October 15). *Highlights of press conference after first session of International Discussions on Georgia in Geneva* <https://www.ungeneva.org/en/news-media/press/taxonomy/term/176/43154/highlights-press-conference-after-first-session> (Accessed 15 March 2021)
32. Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics. *International Organization*, 46(2), 391-425.

Стаття надійшла до редакції 20 вересня 2021 р.  
Стаття рекомендована до друку 23 жовтня 2021 р.



**EKOONOMIKA**

## КОНЦЕПЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ІННОВАЦІЙНО-СПРИЙНЯТЛИВОГО ПІДХОДУ ТА ФОРМУВАННЯ УМОВ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРИЙНЯТЛИВОСТІ ДО НЕТРАДИЦІЙНОЇ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ\*

**Бабенко Віталіна Олексіївна**

докт.екон.наук, проф.

кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи  
Харківський Національний університет ім. В. Н. Каразіна  
ауд. 366а, майдан Свободи, 6, м. Харків, 61077

e-mail: vitalinababenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4816-4579>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658371300>

**Горбунов Лев Олександрович**

Маристр

e-mail: levgorbunov1304@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4085-3783>

У роботі цільовий інноваційно-сприйнятливий підхід розглядається як сукупність внутрішніх та зовнішніх методів синергетичного підвищення потенціалу інноваційної сприйнятливості підприємства. Відповідно інноваційно-сприйнятливий підхід до технологій нетрадиційно відновлюваної енергетики є комплексом методологічних поглядів, положень, методів і методик, заходів, процедур і дій, зорієнтованих за інноваційним вектором використання технологій нетрадиційно відновлюваної енергетики як пріоритетного енергетичного ресурсу та реалізованих за комплексним критерієм соціально-економічної, еколого-техногенної ефективності. Мета – полягає у цільовому формуванні та активізації зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, державної, регіональних сфер інноваційної діяльності, нормативної складової процесу впровадження технологій нетрадиційно відновлюваної енергетики. Завдання: визначення складових інноваційно-сприйнятливий підходу до нетрадиційно відновлюваної енергетики. Використовуються загальнонаукові методи: системний аналіз – для визначення особливостей розвитку та активізації зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, державної, регіональних сфер інноваційної діяльності, нормативної складової процесу впровадження технологій нетрадиційно відновлюваної енергетики; класифікація та теоретичне узагальнення – для аналізу формування напрямів цільового інноваційно-сприйнятливий підходу до нетрадиційно відновлюваної енергетики. Отримано такі результати: інноваційно-сприйнятливий підхід до технологій нетрадиційно відновлюваної енергетики є комплексом методологічних поглядів, положень, методів і методик, заходів, процедур і дій, зорієнтованих за інноваційним вектором використання технологій НВЕ як пріоритетного енергетичного ресурсу та реалізованих за комплексним критерієм соціально-економічної, еколого-техногенної ефективності; у роботі розглядається цільова програма з урахуванням підходу інноваційної сприйнятливості, тобто необхідний пакет першочергових положень, методів, методик, заходів, процедур. Висновки: в результаті сформовано укрупнену структуру підходу інноваційної сприйнятливості до нетрадиційно відновлюваної енергетики, яку можна розглядати як цільовий пакет до формування позитивного синергетичного потенціалу до нетрадиційно відновлюваної енергетики. При цьому положення, методи, процедури, заходи та інший інструментарій даного підходу можуть бути доповнені та розширені.

**Ключові слова:** інноваційно-сприйнятливий підхід, інноваційна діяльність, формування умов підвищення інноваційної сприйнятливості, нетрадиційна відновлювана енергетика.

**Вступ.** Інноваційний тип економіки конкретного підприємства. У цьому передбачає розвиток інноваційної діяльності від передбачається, що у разі прибутку генерації нових ідей до реалізації в умовах підприємства більшою мірою створюється

\* **Cite as:** Babenko, V., Gorbunov, L. (2021). The Concept of a Target Innovative Susceptible Approach and the Formation of Conditions for Increasing Innovative Susceptibility to Non-Traditional Renewable Energy, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 50-59. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-05>

потенціалом інновації, а чи не використовуваними у виробництві традиційними ресурсами і концентрацією фінансів (капіталу), що було властиво для індустріальної економіки. Тому процес реалізації інновації на рівні підприємства є важливим механізмом формування додаткового інноваційного прибутку підприємства та характеризує зростання частки нового інноваційно-інформаційного устрою, у межах його діяльності.

Відмінною рисою цього механізму є, з одного боку, формування потенціалу розробки в рамках створення інноваційного продукту, а з іншого боку - створення умов для реалізації даного потенціалу у його споживачів [1, 14]. Іншими словами, потенціал інновації, сформований у її виробника, повинен бути синхронізований з умовами та можливостями щодо реалізації цього потенціалу у конкретного споживача.

Реалізацію потенціалу інновації на конкретному підприємстві може забезпечити комплекс факторів, що формують підсумкову готовність підприємства до впровадження інновацій у свою систему господарювання. До них можна зарахувати матеріально-технічні, організаційно-управлінські, фінансові чинники, готовність персоналу сприймати інновації тощо. Наявність цих умов дозволяє повною мірою виявляти та реалізовувати потенціал інновації. Недоліки у розвитку деяких чинників знижують ефективність реалізації потенціалу, аж до несприйняття підприємством різних інноваційних припущень.

**Мета та завдання статті.** Метою дослідження є цільове формування та активізація зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, державної, регіональних сфер інноваційної діяльності, нормативної складової процесу впровадження технологій нетрадиційно відновлюваної енергетики. Завданням дослідження є визначення складових інноваційно-сприйнятливий підходу до нетрадиційно відновлюваної енергетики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активізація результативності інноваційної діяльності не може здійснюватися без розвитку потенціалу інноваційної сприйнятливості (ІС). Логічною постає проблема інноваційно-сприйнятливий підходу як інституційного поняття, що характеризує певним чином зорієнтований та співорганізований комплекс факторів інноваційної діяльності.

Підхід взагалі – це комплекс методологічних поглядів, положень, методів та методик, заходів, процедур та дій, зорієнтованих за єдиним вектором, що реалізує їх за єдиним критерієм [3, 17]. Відповідно ІС підхід характеризує відносини між суб'єктами соціально-економічних процесів на різних рівнях

господарювання щодо формування мотивованої готовності у суб'єктів виробничо-господарської діяльності до розвитку на основі інновацій.

Відповідно інноваційно-сприйнятливий підхід до технологій НВЕ є комплексом методологічних поглядів, положень, методів і методик, заходів, процедур і дій, зорієнтованих за інноваційним вектором використання технологій НВЕ як пріоритетного енергетичного ресурсу та реалізованих за комплексним критерієм соціально-економічної, еколого-техногенної ефективності.

Стосовно нетрадиційно відновлюваної енергетики (НВЕ) метою інноваційно-сприйнятливої підходу є цільове формування та активізація зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, державної, регіональних сфер інноваційної діяльності, нормативної складової процесу впровадження НВЕ технологій [2, 20].

Кожна сфера відіграє свою роль у формуванні ІС підприємств до технологій НВЕ. Відповідно розглянемо питання їх активізації.

*1. Завдання інноваційно-сприйнятливої підходу щодо активізації зовнішнього середовища підприємства для використання технологій НВЕ.*

Первинним є формування розуміння необхідності збільшення частки нетрадиційних енергоресурсів у загальному енергетичному балансі держави, порівняно з традиційними енергоресурсами. Серед нетрадиційних енергоресурсів у свою чергу мають пріоритет відновлювані екологічно чисті та техногенно-безпечні технології. Усвідомлення на державному рівні комплексності ефектів від застосування НВЕ дозволяє ставити питання про відповідну зацікавленість усіх суб'єктів, що беруть участь у формуванні та реалізації ІС потенціалу НВЕ – підприємства, регіону, держави. Це створює основу формування державних форм підтримки процесу застосування НВЕ.

*2. Завдання інноваційно-сприйнятливої підходу щодо активізації регіонального середовища для використання технологій НВЕ.*

Активізація зовнішнього середовища на державному рівні створює основу для активізації інноваційної діяльності на регіональному рівні, відповідно відбувається розуміння ролі технологій НВЕ у забезпеченні інтересів регіону – економічних, соціальних, еколого-техногенної безпеки тощо, причому регіони з урахуванням своєї специфіки можуть виділити свої пріоритети з НВЕ та конкретизувати державні форми підтримки. Водночас, регіон ці пріоритети може підкріпити власними ресурсами – матеріальними, організаційно-управлінськими, інтелектуальними тощо [22]. Одним з організаційно-управлінських напрямків може бути НВЕ – кластер, який може розглядатися як центральна ланка точок

прийому-генерації інформаційно-інноваційних потоків, що забезпечують дифузії технологій НВЕ. Відповідно метою НВЕ кластеру є різке підвищення інтенсивності впровадження технологій НВЕ у межах суб'єктів виробничо-господарської діяльності регіону. У разі кластера підвищується ефективність формування та реалізації грошових потоків, тобто процесу відтворення від реалізації НВЕ.

3. *Завдання інноваційно-сприйнятливої підходу щодо активізації внутрішнього середовища підприємства для використання технологій НВЕ.*

Внутрішнє середовище підприємства дуже чутливе до реальних форм підтримки, насамперед на державному та регіональному рівнях забезпечення та обслуговування. Підприємства на цій основі формуватимуть розуміння пріоритетів технології НВЕ і, виходячи з них, будуватимуть свої перспективні плани технічного розвитку та енергозбереження. Однак для цього йому потрібні відповідні спеціалісти та адекватна організаційно-управлінська структура, інноваційна орієнтація системи управління персоналом. Однією з ефективних організаційно-управлінських форм на підприємстві можуть бути гнучкі інноваційно-сприйнятливі групи, які дозволять виділити

пріоритети технологій НВЕ, вибрати оптимальну інноваційну систему їх застосування, у тому числі з традиційними енергогенеруючими потужностями з урахуванням місцевої специфіки [15]. Крім цього, важливим завданням гнучких інноваційно-сприйнятливих груп є сприяння формуванню інноваційних грошових потоків по ланцюжку: ефектоутворюючі фактори – корисні ефекти – економічні ефекти – комплексна соціально-економічна та еколого-техногенна ефективність – формування грошових потоків. Розгорнуте розуміння цих питань для підприємства формує мотивовану готовність до реалізації технологій НВЕ.

4. *Завдання інноваційно-сприйнятливої підходу щодо нормативно-методичного забезпечення підвищення ІС до технологій НВЕ.*

Як зазначалося вище, положення інноваційно-сприйнятливої підходу до НВЕ мають бути реалізовані на рівні методів, підходів, методик, заходів, процедур тощо, які, функціонуючи на різних рівнях, системно представляють єдиний цільовий інноваційно-сприйнятливий підхід [4-6, 23].

З аналізу та систематизації вищевикладених розділів, слід виділити напрями формування інноваційно-сприйнятливої підходу (табл. 1).

Таблиця 1

**Напрями формування цільового інноваційно-сприйнятливої підходу до НВЕ \***

Умови позитивної синергії підвищення ІС до НВЕ	№ п/п	Системні напрями формування цільового інноваційно-сприйнятливої підходу до НВЕ	Нормативно-методична форма подання
	1	Завдання інноваційно-сприйнятливої підходу щодо вибору та обґрунтування пріоритетів НВЕ	<b>Положення, методи, методичні підходи, методики, типові форми процедури, заходи, стандарти т.п.</b>
	2	Напрями розвитку зовнішньої підтримки НВЕ	
	3	Оцінка комплексних ефектів та ефективності за технологіями НВЕ	
	4	Формування енергозберігаючих кластерів на основі використання НВЕ	
	5	Формування типових інноваційних систем застосування (ІСЗ) технологій НВЕ	
	6	Розробка шляхів раціоналізації вибору обладнання НВЕ з урахуванням конкретних умов підприємства	
	7	Формування гнучких інноваційно-сприйнятливих (ГІС) структур на підприємстві	
	8	Формування інноваційних грошових потоків від використання НВЕ	
	9	Формування комплексної моделі підвищення ІС до НВЕ	
10	Створення стандартів підприємства, що відображають заходи щодо підвищення ІС та формування мотивованої готовності до НВЕ		

\* Складено автором за матеріалами: [7, 8, 10, 25]

Розглянемо докладніше складові ІС підходу до НВЕ [9]:

1. *Вибір пріоритетних напрямів розвитку енергоресурсів, з погляду активізації ІС та відповідного зростання синергетичного потенціалу даного фактору зовнішнього*

*середовища слід здійснити за такими етапами:*

- 1) вибір пріоритетів у структурі традиційних та нетрадиційних енергоресурсів;
- 2) вибір пріоритетів із нетрадиційних енергоресурсів;

3) вибір пріоритетів із нетрадиційних поновлюваних енергоресурсів.

Цей поетапний вибір необхідно провести за комплексною системою критеріально-логічних, економіко-математичних методів.

При цьому оцінку пріоритетів розвитку енергозбереження в рамках традиційних та нетрадиційних напрямів слід розглядати як за ресурсним потенціалом, так і за укрупненими соціально-економічними та еколого-техногенними наслідками його розвитку та використання.

Крім цього слід провести аналіз з використанням логічного аналізу витрат та наслідків за етапами отримання, транспортування, акумулювання, споживання та утилізації кінцевого енергоресурсу, за так званими «ланцюжками витрат». При цьому слід звернути увагу на довжину ланцюжків витрат циклів відтворення для різних енергоресурсів (у тому числі їх склад, витрати на елементи ланцюжків, можливі ризики за ними, негативні наслідки та витрати на їх подолання тощо).

Результатом цього етапу є логіко-аналітична оцінка пріоритетів НВЕ.

Завершальну стадію аналізу слід з використанням кластерного аналізу за групами корисних ефектів і негативних впливів у напрямках НВЕ. При цьому з погляду споживачів аналізується перелік конкретних переваг за технологіями НВЕ.

Використовуючи поетапну оцінку пріоритетів НВЕ, можна з достатньою точністю обґрунтувати пріоритети розвитку даних технологій, що сприятиме зростанню потенціалу ІС до НВЕ [16, 21].

*2. Оцінка інноваційного потенціалу НВЕ та формування інноваційних грошових потоків.*

Одним із важливих елементів підвищення питомої ваги інноваційної складової в обсязі грошових потоків є комплексна оцінка потенціалу НВЕ. Цей потенціал є сукупність можливостей: економічний – отримання додаткового прибутку; соціальний – можливість підвищення рівня життя; покращення умов праці; природоохоронний – покращення стану довкілля; техногенний – зменшення ризику аварій тощо. У тому чи іншому поєднанні дані можливості актуальні для цього підприємства, регіону, держави та збільшують комплексний потенціал синергії застосування технологій НВЕ. При впровадженні технологій НВЕ з суб'єктивних і об'єктивних обставин, ступінь усвідомлення даних інноваційних можливостей які завжди визначається повною мірою. У результаті виникають різні ситуації щодо усвідомлення та реалізації можливостей технологій НВЕ. Усвідомлені та сприймані можливості перетворюються на корисні ефекти, не усвідомлені і не сприймані відповідно не розглядаються як ефектоутворюючі фактори і не беруть участь у формуванні та реалізації

грошових потоків. Відповідно, слід приділити увагу методичному підходу щодо оцінки інноваційного потенціалу НВЕ.

У подальшому дослідженні слід показати послідовність та процедуру формування грошових потоків, починаючи від усвідомлення можливостей конкретних НВЕ, далі до сприйняття корисних ефектів, інтеграції їх далі у комплексний ефект та реалізації у доходних грошових потоках.

Для того, щоб повністю реалізувати можливості технологій НВЕ, слід виділити властиві їм види ефектів, систематизувати їх, показати методичні підходи до їх розрахунків та використання у процесі формування грошових потоків.

Наразі в Україні немає загальноприйнятого підходу до комплексної оцінки НВЕ. Вважається, що в умовах ринку кожен суб'єкт сам має право визначати, яким способом розраховувати їхню ефективність. При цьому не враховується, що кожен суб'єкт цікавиться насамперед комерційним ефектом та не враховує соціальні, природоохоронні, техногенні та інші наслідки, що реалізуються у вигляді ефектів на підприємстві, у регіонах, державі. Крім того, часто не враховуються непрямі, ситуативні, опосередковані та інші ефекти, які реалізуються попутно, залежно від ситуації та у якійсь перспективі [11, 18]. Однією із проблем заниженої комплексної оцінки технологій НВЕ, на наш погляд, є різноманітність підходів до розрахунку ефективності нових технологій. Якщо на рівні великих підприємств ці підходи іноді використовуються, то на рівні середніх та малих підприємств (яких переважна більшість) ці підходи слабо сприймаються.

Відповідно, слід обґрунтувати оптимальний метод оцінки ефективності технологій НВЕ, який включає риси, що легко розуміється і однозначно сприймається потенційними замовниками формули рішення, адекватної до специфіки використання НВЕ в ринкових умовах, що сприятиме синергетичному зростанню потенціалу ІС до НВЕ.

*3. Інноваційна система застосування НВЕ.*

Інноваційна система застосування є важливим елементом у системі реалізації інноваційного потенціалу НВЕ. Незважаючи на наявні загальні поняття про НВЕ у більшості потенційних суб'єктів виробничо-господарської діяльності відсутнє чітке розуміння варіантів (тим більш синергетичного) їх застосування, особливо в умовах власного підприємства. Найчастіше до НВЕ ставляться як до модних, але ненадійних джерел енергії. Існує думка, що природні коливання (сезонні, добові, погодні), а також великі капітальні витрати не дозволяють повноцінно їх використовувати та розглядати як альтернативу існуючим енергопотужностям на традиційних джерелах енергії. Це відбиває

первинну інноваційну сприйнятливість технологій НВЕ. Тому поруч із системним уявленням комплексного потенціалу НВЕ необхідно показати типові варіанти ефективного інноваційного застосування цих технологій у різних умовах. При цьому слід розглядати варіанти як самостійного застосування НВЕ, так і в синергетичному поєднанні з наявними традиційними енергопотужностями на підприємствах.

Інноваційну систему застосування слід як фактор підвищення ІС до технологій НВЕ, адже вона дає можливість виявляти оптимальне їх поєднання між собою та з традиційними енергоресурсами на основі комплексної оптимізації графіків енергогенерації в рамках енергозберігаючих комплексів підприємств.

#### 4. Методичний підхід до раціоналізації вибору обладнання НВЕ.

Він конкретизує інноваційну систему застосування НВЕ до рівня рекомендації щодо оптимального вибору обладнання. Необхідно подати цільовий підхід до оптимального вибору обладнання НВЕ з урахуванням варіантів попереднього розділу інноваційної системи їх застосування в умовах конкретного підприємства. Це дозволить підвищити ефективність застосування НВЕ за рахунок зниження рівня капітальних витрат на одиницю корисного ефекту, що є фактором синергетичного підвищення ІС та відповідно формування мотивованої готовності підприємств до цих технологій.

#### 5. Методичний підхід до розробки форми підтримки підприємств, що реалізують НВЕ.

В умовах недостатності реальної підтримки підприємств, коли більшість існуючих стимулюючих механізмів носять некомплексний характер, що негативно впливає на ІС підприємств до НВЕ, слід розробляти з урахуванням світового досвіду активні цільові форми участі держави в цьому процесі.

Держава, регіон, будучи суб'єктами реалізації частини ефектів від запровадження НВЕ, повинні брати безпосередню участь у фінансуванні відповідних витрат підприємств на доінноваційній стадії. Інакше формування мотивованої готовності в підприємств послаблюється через повне ними витратне навантаження і відсутність об'єктивної інформаційної підтримки, зокрема за прикладами реального застосування НВЕ. Тому підтримка підприємств має бути комплексною та містити такі елементи:

- 1) підтримку вітчизняних виробників НВЕ;
- 2) субсидування покупців НВЕ у вітчизняних виробників, яким держава надає підтримку;
- 3) консолідовану участь держави, регіону, підприємства у формуванні грошових потоків від можливостей НВЕ;
- 4) створення активних організаційно-управлінських структур на регіональному рівнях підтримки НВЕ [19];

В результаті реалізації цих комплексних умов створюються сприятливі перспективи для синергетичного підвищення ІС та формування мотивованої готовності до НВЕ.

#### 6. Формування кластерів із реалізації технологій НВЕ.

Для активізації регіонального інноваційного середовища активним механізмом є формування кластерів за інноваційними напрямками. Щодо технологій НВЕ кластери актуальні для успішного концентрованого використання місцевих особливостей підвищення ІС до даних технологій на підприємствах регіону. Наразі формуванню даних кластерів сприяє потенційно вигідна для України ситуація із так званими «зеленими інвестиціями» у рамках Кіотського протоколу. Ринок квот на викиди, як і ринок енергоресурсів, інвестицій, праці тощо повинен мати регіонально-структуровану основу [209]. На цю роль може підходити енергозберігаючий НВЕ-кластер, який координуватиме, підтримуватиме, забезпечуватиме, узагальнюватиме досвід з правових, організаційних, економічних, екологічних та інших механізмів та програм синергетичного розвитку економіки регіону.

#### 7. Розробка гнучких організаційно-управлінських форм як внутрішнього фактору генерації умов ІС до НВЕ.

Активізація використання внутрішніх чинників підприємства дозволяє перевести більш якісний рівень ІС підприємства загалом. За рахунок:

- 1) координацію роботи з оцінки потенціалу інновації в цілому для підприємства у його взаємозв'язку з існуючими формами підтримки;
- 2) більш повне розкриття потенціалу інновації, що впроваджується, за допомогою розробки заходів на підставі методик, стандартів тощо;
- 3) створення умов для повнішого використання організаційно-управлінської структури та персоналу підприємства для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Відповідно, створюються сприятливі умови щодо активізації інформаційних потоків в організаційно-управлінській структурі підприємства для формування вторинної та багаторівневої ІС. Одним із можливих напрямів є формування та використання гнучких інноваційно-сприйнятливих груп, які слід розглядати як каталізатор ІС перспективної структури підприємства з подолання існуючої інерції персоналу. Це сприяє синергетичному формуванню цільової готовності до впровадження НВЕ.

#### 8. Розробка методик комплексної соціально-економічної та еколого-техногенної ефективності НВЕ.

Для того щоб сприйняття можливостей НВЕ було однаковим з т.з. суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства,

необхідна наявність їх узгодженої комплексної оцінки в рамках єдиної методики, яка дозволила б підвищити синергетичний потенціал ІС за рахунок формування єдиного методичного підходу до порядку розрахунків як окремих корисних ефектів у різних сферах її прояву, так і комплексного розрахунку соціально-економічної та еколого-техногенної ефективності НВЕ.

*9. Формування моделі комплексного підвищення ІС підприємства до технологій НВЕ.*

У цій моделі слід відобразити, з одного боку, різні рівні взаємозв'язків:

- 1) принципово-пізнавальний;
- 2) логіко-математичний;
- 3) організаційно-виробничий.

З іншого боку слід відобразити поетапне формування первинної, вторинної та багаторівневої ІС у міру реалізації заходів. Відповідно, модель має показати умови поетапного зростання ІС та відповідно синергетичного формування мотивованої готовності підприємств до використання НВЕ.

*10. Розробка типового стандарту підприємства за заходами, що формують цільову готовність до використання НВЕ.*

Для реалізації вищезазначених положень на підприємстві необхідно створення нормативного документа, що визначає типовий перелік, черговість та взаємозв'язки заходів щодо формування мотивованої готовності до технологій НВЕ [12, 13]. Одним із таких нормативних документів може бути типовий стандарт підприємства, на основі якого конкретне підприємство може розробляти власні стандарти, заходи, процедури. Метою типового стандарту підприємства є підвищення ІС підприємства та

його підрозділів для використання технологій НВЕ. У ньому слід відобразити можливості даних технологій, алгоритм заходів щодо їх реалізації, порядок використання методики розрахунку комплексної ефективності тощо.

#### **Висновки та перспективи досліджень**

Для різкого підвищення ІС підприємств до технологій НВЕ потрібні не розрізнені заходи, а цілковим чином зорієнтовані та співорганізовані в єдиний комплекс, який є інноваційно-сприйнятливим підходом. Його, як інституційне поняття, слід формувати на рівні підприємства з урахуванням зовнішніх (регіон, держава) та внутрішніх факторів стосовно підвищення ІС до технологій НВЕ;

Відповідно інноваційно-сприйнятливий підхід до технологій НВЕ є комплексом методологічних поглядів, положень, методів і методик, заходів, процедур і дій, зорієнтованих за інноваційним вектором використання технологій НВЕ як пріоритетного енергетичного ресурсу та реалізованих за комплексним критерієм соціально-економічної, еколого-техногенної ефективності.

Підприємство може впливати на ІС до технологій НВЕ поряд з перерахованими та іншими факторами, такими як науково-технічний, фінансовий, організаційний потенціал, рівень розвитку системи управління персоналом і т.д.

Проте зазначимо, що у роботі розглядається цільова програма з урахуванням ІС підходу, тобто необхідний пакет першочергових положень, методів, методик, заходів, процедур. У міру його реалізації цей підхід може отримати подальший розвиток.

#### **THE CONCEPT OF A TARGET INNOVATIVE SUSCEPTIBLE APPROACH AND THE FORMATION OF CONDITIONS FOR INCREASING INNOVATIVE SUSCEPTIBILITY TO NON-TRADITIONAL RENEWABLE ENERGY**

**Vitalina Babenko**, D.habil.S.Sc., Department of International E-Commerce and Hotel&Restaurant Business, V.N. Karazin Kharkiv National University, aud. 366a, Svobody sq., 6, Kharkov, 61077, e-mail: vitalinababenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4816-4579>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658371300> **Lev Gorbunov**, master's degree, e-mail: levgorbunov1304@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4085-3783>

The paper considers the target innovation-friendly approach as a set of internal and external methods of synergistic increase of the enterprise innovation susceptibility potential. Accordingly, the innovative approach to non-conventional renewable energy technologies is a set of methodological views, regulations, methods and techniques, measures, procedures and actions focused on the innovative vector of using non-conventional renewable energy technologies as a priority energy resource and implemented by a comprehensive criterion of socio-economic, environmental and man-made efficiency. General scientific methods are used: system analysis to determine the features of development and activation of the external and internal environment of the enterprise, state, regional spheres of innovation, the regulatory component of the process of implementing technologies of non-conventional renewable energy; classification and theoretical generalization for the analysis of formation of target innovation-friendly approach to non-conventional renewable energy directions. The subject of the article is to purposefully form and activate the external and internal environment of the enterprise, state, regional innovation areas, the regulatory component of the non-conventional renewable energy technologies implementing process. The objective is to identify the components of an innovation-friendly approach to non-conventional renewable energy. The following results were obtained: innovation-friendly approach to non-traditional renewable energy technologies is a set of methodological views, regulations, methods and techniques, measures, procedures and actions focused on the innovative vector of

using renewable energy technologies as a priority energy resource and implemented by integrated social criteria environmental and man-made efficiency; the paper considers the target program taking into account the innovation-friendly approach, as the necessary package of priority provisions, methods, techniques, measures, procedures. Conclusions: as a result, the consolidated structure of the innovation-friendly approach to non-conventional renewable energy is formed, which can be considered as a target package for the formation of positive synergetic potential for non-conventional renewable energy. At the same time, the provisions, methods, procedures, measures and other tools of this approach can be supplemented and expanded.

**Keywords:** innovation-friendly approach, innovation activity, formation of conditions for increasing innovative susceptibility, non-conventional renewable energy.

### **КОНЦЕПЦИЯ ЦЕЛЕВОГО ИННОВАЦИОННО-ВОСПРИИМЧИВОГО ПОДХОДА И ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ К НЕТРАДИЦИОННОЙ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ**

**Бабенко Виталина Алексеевна**, докт. экон. наук, профессор, кафедра международной электронной коммерции и гостинично-ресторанного дела, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразіна, пл. Свободы, 4, г. Харьков, 61022, Украина, e-mail: vitalinababenko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4816-4579>, Scopus Author ID: 56658371300

**Горбунов Лев Александрович**, магистр, e-mail: levgorbunov1304@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4085-3783>

В работе целевой инновационно-восприимчивый подход рассматривается как набор внутренних и внешних методов синергетического увеличения потенциала инновационной восприимчивости предприятия. Соответственно, инновационно-восприимчивый подход к технологиям нетрадиционной возобновляемой энергии представляет собой комплекс методологических взглядов, положений, методов и мер, процедур и действий, ориентированных на инновационный вектор использования нетрадиционных технологий возобновляемых источников энергии как приоритетного энергетического ресурса и реализованных в комплексном критерии социально-экономической, экологической и технической эффективности. Цель заключается в целевом формировании и интенсификации внешней и внутренней среды предприятия, государства, региональных сфер инновационной деятельности, нормативной составляющей процесса внедрения технологий нетрадиционно возобновляемых источников энергии. Задача: определение компонентов инновационного восприимчивого подхода к нетрадиционно возобновляемым источникам энергии. Общие научные методы: системный анализ – для определения особенностей развития и интенсификации внешней и внутренней окружающей среды предприятия, государства, региональных сфер инновационной деятельности, нормативного компонента процесса внедрения технологий нетрадиционно возобновляемых источников энергии; классификация и теоретическое обобщение – для анализа формирования направлений целевого инновационно-восприимчивого подхода к нетрадиционно возобновляемым источникам энергии. Были получены следующие результаты: инновационно-восприимчивый подход к нетрадиционным возобновляемым энергетическим технологиям является комплексом методологических взглядов, положений, методов и мер, процедур и действий, ориентированных на инновационный вектор использования технологий НВЭ в качестве приоритетного энергетического ресурса и реализован в комплексном критерии социально-экономической, экологической и техногенной эффективности; в работе рассматривается целевая программа, с учетом подхода инновационной восприимчивости, то есть необходимой пакет приоритетных положений, методов, мер, процедур. Выводы: в результате сформирована укрупненная структура инновационного подхода к восприимчивости к нетрадиционной возобновляемой энергии, которая может рассматриваться как целевой пакет для формирования положительного синергетического потенциала для нетрадиционной возобновляемой энергии. В то же время, положения, методы, процедуры, меры и другой инструментарий этого подхода могут быть дополнены и расширены.

**Ключевые слова:** инновационно-восприимчивый подход, инновационная деятельность, формирование условий для увеличения инновационной восприимчивости, нетрадиционная возобновляемая энергия.

### **Література**

1. Бабенко В. А., Федорович І. В., Коняева Е. Г. Нетрадиционная возобновляемая энергетика в Украине: анализ проблемы инновационной восприимчивости технологий // Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем : монографія. Мелітополь : Мелітопольська міська друкарня, 2019. С. 38–47.
2. Babenko V., Koniaieva Y. Prospects for improving technology in non-conventional energy development // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2019. Вип. 9. С. 92–99. <https://periodicals.karazin.ua/irtb/issue/view/923>
3. Babenko V., Koniaieva Y., Yevchuk L., Dykan O., Tokmakova I., Korin M. Study of innovative susceptibility of low potential energy technologies in Ukraine // Estudios de Economia Aplicada. 2020. Vol. 38, Iss. 4. P. 11–22. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4095>



4. Boichenko O., Babenko V., Koniaieva Y., Gusliev A. Increase of innovative susceptibility of personnel in industrial enterprises // *Advances in Economics, Business and Management Research : proceedings of the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES2019)*, Ivano-Frankivsk and Polyanitsia village, October 24–25. Amsterdam : Atlantis Press B.V., 2019. Vol. 99. P. 367–370. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504020>
5. Department for business innovation and skills, “Guidelines for managing projects” [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31979/10-1257-guidelines-for-managing-projects.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31979/10-1257-guidelines-for-managing-projects.pdf)
6. Babenko V., Sidorov V., Koniaieva Y., Kysliuk L. Features in scientific and technical cooperation in the field of non-conventional renewable energy // *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2019. Vol. 5, Sp. iss. P. 105–112. <https://dx.doi.org/10.22034/gjesm.2019.05.SI.12>
7. International Renewable Energy Agency <http://www.irena.org/>
8. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space // *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 1, P. 80–92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08)
9. Хангингтон С., Бергер П. Многоликая глобализация. 2004. Москва: Аспект Пресс.
10. Sovacool B. K., Bazilian M., Toman M. Paradigms and poverty in global energy policy: research needs for achieving universal energy access // *Environmental Research Letters*. 2016. Vol. 11. P. 1–6.
11. Babenko V., Nazarenko O., Nazarenko I., Mandych O. Aspects of program control over technological innovations with consideration of risks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. Vol. 3/4, No. 93, P. 6–14. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.133603>
12. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business // *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 165, Issue 5–6, P. 90–96. <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>
13. Ramazanov, S., Antoshkina, L., Babenko, V., Akhmedov, R. Integrated model of stochastic dynamics for control of a socio-ecological-oriented innovation economy // *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2019. vol. 7, no. 2, P. 763-773. <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.557>
14. Babenko V., Zomchak L., Nehrey M., Salem AB.M., Nakisko O. Agritech Startup Ecosystem in Ukraine: Ideas and Realization. In: Magdi D.A., Helmy Y.K., Mamdouh M., Joshi A. (eds) *Digital Transformation Technology // Lecture Notes in Networks and Systems*. 2022. vol 224. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_19)
15. Babenko, V., Demyanenko, O., Lyba, V., Feoktystova, O. Assessment the Cost-effectiveness of Information Support for the Business Processes of a Virtual Machine-building Enterprise in the Framework of Industry 4.0 // *International Journal of Engineering, Transactions A: Basics*. 2021. vol. 34, no 1, P. 171-176. <http://dx.doi.org/10.5829/IJE.2021.34.01A.19>
16. Babenko, V., Panchyshyn, A., Zomchak, L., Nehrey, M., Artym-Drohomyretska, Z., Lahotskyi, T. Classical Machine Learning Methods in Economics Research: Macro and Micro Level Example // *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18, Art. no 22, P. 209-217. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.22>
17. Gontareva, I., Babenko, V., Shmatko, N., Pawliszczy, D. Correlation of Income Inequality and Entrepreneurial Activity // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. vol. 14, no 1, P. 51-56. [http://www.qjie.ir/article\\_677815.html](http://www.qjie.ir/article_677815.html)
18. Mavlutova, I., Babenko, V., Dykan, V., Prokopenko, N., Kalinichenko, S., Tokmakova, I. Business Restructuring as a Method of Strengthening Company’s Financial Position // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. vol. 14, no 1, P. 129-139. [http://www.qjie.ir/article\\_677839.html](http://www.qjie.ir/article_677839.html)
19. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
20. Malyarets, L., Iastremska, O., Herashchenko, I., Iastremska, O., Babenko, V. Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4028>
21. Babenko, V., Poplavska, O., Tkach, M., Sidorov, M., Ovchynnikova, V., Fomina, Y. International Economic Relations: Integration Associations and Ukraine in the Global System of International Trade // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. vol. 39, no 7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5019>
22. Chumachenko, D., Derkach, T., Babenko, V., Krutko, M., Yakubovskiy, S., Rodionova, T. Development Prospects of Banking Sector in Central and Eastern European Countries in Terms of Financial Integration // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. vol. 39, no. 7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4949>
23. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. Method of Enterprise Economic Security Evaluation // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. vol. 39, no 7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>
24. Babenko, V., Babiy, I., Khelemskyi, V., Yevtushenko, V., Manushkina, T., Kachanova, T. Crisis Management Modeling of an Economic Object in Conditions Associated with Risks // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. vol. 39, no. 7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5163>
25. Ramazanov, S., Babenko, V., Honcharenko, O. (2021). Information technologies for the industrial management of objects in an innovative economy under conditions of instability and development of Industry 4.0 // *Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management (1st ed.)*. Szymczyk, K., & El Emery, I.M.M. (Eds.). CRC Press, Ch. 10, 24 p. <https://doi.org/10.1201/9781003028932>

## References

1. Бабенко В. А., Федорович І. В., Коняєва Е. Г. (2019). Нетрадиційна возобновляемая енергетика в Україні: аналіз проблеми інноваційної восприимчивости технологій. *Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем*: монографія. Мелітополь : Мелітопольська міська друкарня, С. 38–47.
2. Babenko V., Koniaieva Y. (2019). Prospects for improving technology in non-conventional energy development. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 9. С. 92–99. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-11>
3. Babenko V., Koniaieva Y., Yevchuk L., Dykan O., Tokmakova I., Korin M. (2020). Study of innovative susceptibility of low potential energy technologies in Ukraine. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 38, Iss. 4. P. 11–22. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4095>
4. Boichenko O., Babenko V., Koniaieva Y., Gusliev A. Increase of innovative susceptibility of personnel in industrial enterprises (2019) *Advances in Economics, Business and Management Research : proceedings of the 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES2019)*, (Ivano-Frankivsk and Polyanytsia village, October 24–25), Amsterdam : Atlantis Press B.V., Vol. 99. P. 367–370. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.69>
5. Department for business innovation and skills, “Guidelines for managing projects” (2016). [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31979/10-1257-guidelines-for-managing-projects.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31979/10-1257-guidelines-for-managing-projects.pdf)
6. Babenko V., Sidorov V., Koniaieva Y., Kysliuk L. (2019). Features in scientific and technical cooperation in the field of non-conventional renewable energy. *Global Journal of Environmental Science and Management*. Vol. 5, Sp. iss. P. 105–112. <http://dx.doi.org/10.22034/gjesm.2019.05.SI.12>
7. International Renewable Energy Agency (2019). <http://www.irena.org/>
8. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. (2017) The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 15, Issue 1, pp. 80–92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08)
9. Хантингтона С., Бергер П. (2004). *Многоликая глобализация* Москва: Аспект Пресс.
10. Sovacool B. K., Bazilian M., Toman M. (2016). Paradigms and poverty in global energy policy: research needs for achieving universal energy access. *Environmental Research Letters*. Vol. 11. P. 1–6.
11. Babenko V., Nazarenko O., Nazarenko I., Mandych O. (2018). Aspects of program control over technological innovations with consideration of risks. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 3/4, No. 93, pp. 6–14. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.133603>
12. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. (2017). Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*, Vol. 165, Issue 5–6, pp. 90–96. <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>
13. Ramazanov, S., Antoshkina, L., Babenko, V., Akhmedov, R. (2019). Integrated model of stochastic dynamics for control of a socio-ecological-oriented innovation economy. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, vol. 7, no. 2, pp. 763–773. <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.557> <http://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/557>
14. Babenko V., Zomchak L., Nehrey M., Salem AB.M., Nakisko O. (2022). Agritech Startup Ecosystem in Ukraine: Ideas and Realization. In: Magdi D.A., Helmy Y.K., Mamdouh M., Joshi A. (eds) *Digital Transformation Technology. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 224. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_19)
15. Babenko, V., Demyanenko, O., Lyba, V., Feoktystova, O. (2021). Assessment the Cost-effectiveness of Information Support for the Business Processes of a Virtual Machine-building Enterprise in the Framework of Industry 4.0. *International Journal of Engineering, Transactions A: Basics*, 34(1), 171–176. <http://dx.doi.org/10.5829/IJE.2021.34.01A.19>
16. Babenko, V., Panchyshyn, A., Zomchak, L., Nehrey, M., Artym-Drohomyretska, Z., Lahotskyi, T. (2021). Classical Machine Learning Methods in Economics Research: Macro and Micro Level Example. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, 2021, Art. #22, pp. 209–217. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.22>
17. Gontareva, I., Babenko, V., Shmatko, N., Pawliszczy, D. (2021). Correlation of Income Inequality and Entrepreneurial Activity. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(1), 51–56. DOI: 10.22094/JOIE.2020.677815
18. Mavlutova, I., Babenko, V., Dykan, V., Prokopenko, N., Kalinichenko, S., Tokmakova, I. (2021). Business Restructuring as a Method of Strengthening Company's Financial Position. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(1), 129–139. DOI: 10.22094/JOIE.2020.677839
19. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. (2021). Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3(1), pp. 1–10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
20. Malyarets, L., Iastremska, O., Herashchenko, I., Iastremska, O., Babenko, V. (2021). Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3(1), pp. 1–13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4028>

21. Babenko, V., Poplavska, O., Tkach, M., Sidorov, M., Ovchynnikova, V., Fomina, Y. (2021). International Economic Relations: Integration Associations and Ukraine in the Global System of International Trade. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5019>
22. Chumachenko, D., Derkach, T., Babenko, V., Krutko, M., Yakubovskiy, S., Rodionova, T. (2021). Development Prospects of Banking Sector in Central and Eastern European Countries in Terms of Financial Integration. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4949>
23. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. (2021). Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>
24. Babenko, V., Babiy, I., Khelemskyi, V., Yevtushenko, V., Manushkina, T., Kachanova, T. (2021). Crisis Management Modeling of an Economic Object in Conditions Associated with Risks. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5163>
25. Ramazanov, S., Babenko, V., Honcharenko, O. (2021). Information technologies for the industrial management of objects in an innovative economy under conditions of instability and development of Industry 4.0. *Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management* (1st ed.). Szymczyk, K., & El Emary, I.M.M. (Eds.). CRC Press, Ch. 10, 24 p. <https://doi.org/10.1201/9781003028932>

*Стаття надійшла до редакції 17 жовтня 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 18 листопада 2021 р.*

*Науковий керівник: докт.екон.наук, професор, професор кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна Бабенко Віталіна Олексіївна.*

## ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ\*

**Дергачова Вікторія Вікторівна**

докт.економ.наук, професор кафедри менеджменту підприємств  
зав. кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37  
e-mail: dergacheva.viktoria@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0317-8675>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200969503>

**Воржачова Юлія Петрівна**

канд.економ.наук, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37  
e-mail: julija.vorzhakova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658776800>

**Хлебінська Олександра Ігорівна**

аспірант

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37  
e-mail: kafmen\_z2@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7977-0483>

Стаття присвячена вивченню питань організації бізнес-процесів на підприємствах в умовах цифровізації, що особливо важливо в сучасних реаліях існування світу. Предметом дослідження виступають самі бізнес-процеси, а саме такі його види як основні, допоміжні, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку. Об'єктом статті є процеси цифровізації, її складові та основні напрями впровадження у діяльність підприємств. Метою статті є визначення тенденцій розвитку та організації бізнес-процесів суб'єктів господарювання, із використанням сучасних інструментів організації процесу, і безпосередньо проведення цифровізації. Розглянуті різні аспекти сприйняття процесу цифровізації, розгляд можливого ототожнення таких понять як «діджиталізація», «цифрова трансформація» та «цифровізація». Так, безпосередньо зазначено, що перехід у цифрове середовище передбачає таке всеохоплююче та широкомасштабне явище, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації, як «цифрова трансформація». Наведені складові цифровізації бізнес-процесів підприємства, які складаються із визначених процедур та напрямків реалізації. Так, до процедур віднесені документообіг, аналіз даних, організація діяльності, а напрямами реалізації цифровізації є виробничі процеси, контроль робіт та якості продукції, логістична діяльність, створення додаткової вартості товару, комунікаційна політика. У роботі наводиться логіко-структурна схема з технологію організації бізнес-процесів в умовах цифровізації підприємства. За допомогою даної технології, підприємства мають значні переваги, а саме: швидкий доступ до баз даних щодо клієнтів підприємства, виду економічної діяльності; належне використання наявних ресурсів таких даних та потенціалу прогнозного моделювання; швидко і максимально точно прогнозувати тенденції та реагувати на виклики ринку. Незважаючи на досить вагові позитивні зрушення в сфері цифровізації підприємств, існує ціла низка невирішених проблем, які можливо вирішувати за рахунок діджитал-інструментів.

**Ключові слова:** цифровізація, діджитал-інструменти, бізнес-процеси, інформаційні технології, цифрове середовище.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток бізнес-процесів об'єктів господарювання, і суспільства спонукає до зміни у побудові врахування позиції цифровізації у даному

\* **Cite as:** Dergachova, V., Vorzhakova, Yu., Khlebynska, O. (2021). Organization of Business Processes in the Conditions of Digitalization, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 60-68. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>

процесі. Розвиток інформаційних технологій змінює моделі діяльності бізнес-організацій, адаптацію до нових умов, переходу до Четвертої промислової революції, яка в свою чергу передбачає повну автоматизацію та цифровізацію системи бізнес-процесів та етапів виробництва. В умовах Четвертої промислової революції цифровізація стає інструментом комерціалізації досягнень технологічного прогресу. Відповідно, зростає актуальність питання оптимізації існуючих бізнес-процесів промислових підприємств, через спрощення та пришвидшення, на основі застосування цифрових технологій та підключення до більшої кількості діджитал-інструментів, розширення даного набору.

Для розвитку суб'єктів господарювання важливе вміння вчасно адаптуватись до сучасних тенденцій бізнесу, переходу до цифрового середовища, що дозволяє виживати у конкурентній боротьбі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика побудови бізнес-процесів розглядалась багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. І лише нещодавно в цю площину ввійшло питання цифровізації, яке наразі розглядається переважною кількістю науковців, як оптимізація, удосконалення бізнес-процесів будь-якої організації.

Так, наприклад, найбільш відомими зарубіжними спеціалістами зі сфери вивчення організації бізнес-процесів є А. Айста, Д. Баудена, М. Пренскі, П. Аугер, К. Шукець, Д. Робертсона, А. Барнір, Д. Тепскотт, Й. Галлауггер, Ш. Штромайер, Дж. Манціні, С. Чонг, Michael R. Wade та інші. В свою чергу важливо відмітити вагомий внесок до цього напрямку і вітчизняних вчених, серед яких нами були обрані праці К. Багацька, Ю. В. Вдовиченко, А. Гейдор, Б.С. Тетерятник, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова, А. О. Нотаріна, В. А. Верба, С. А. Синягов, О. В. Шатілова, Н. О. Шишук, О. М. Грибіненко, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова і т.д. Наявність у зарубіжній та вітчизняній науці значної кількості досліджень з питань цифровізації та впливу на бізнес-процеси організацій свідчить про зацікавленість у впровадженні Четвертої промислової революції, а отже і адаптацію до сучасних умов на всіх рівнях.

Зокрема, Чонг С. (2008) розглядає цифровізацію підприємства як сучасний інноваційний етап його розвитку, в основі якого лежить інтеграція фізичних і цифрових ресурсів у сфері виробництва і споживання. Відповідно цифровізація в цьому значенні характеризується новими методами генерування, обробки, зберігання, передачі інформації в усіх сферах людської діяльності [2].

Розглядаючи відмінності понять «цифровізації», «цифрової трансформації» та «діджиталізації» відзначено, що деякі науковці

ототожнюють ці поняття. У своєму нарощуванні В. А. Верба (2018) детально вивчає передумови, інструменти впливу та наслідки використання цифрових технологій у бізнесі, і ототожнює терміни "оцифровка" бізнесу, діджиталізація та цифрова трансформація [9].

В свою чергу, О. Ю. Гусєва та С. В. Легомінова (2018) зазначають, що діджиталізація, як і цифровізація розглядаються як трансформація та проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання комунікаційної взаємодії зі споживачами" [11]. Їх думку підтримує і Грибіненко О. М. (2018), додаючи, що це підвищує результативність діяльності суб'єкта господарювання та формує додаткові конкурентні переваги, завдяки оперативній гнучкості бізнесу [12].

З позицій Вагнера (2017), «цифровізація» розглядається як нова стадія розвитку управління виробництвом товарів і самого виробництва на основі «наскрізного» застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), починаючи від інтернету речей і закінчуючи технологіями електронного уряду [6].

При цьому, в контексті розкриття питання цифровізації необхідно розрізняти такі терміни: автоматизація – удосконалення бізнес-процесів, лише з позицій використання бази комп'ютерних обчислень, електронне зберігання й обмін даними, без адаптації до сучасних умов; а цифровізація – зміна бізнес-процесів підприємства, щоб вони більше відповідали новим інструментам і технологіям (Ven et al., 2001) [7].

В останні роки вітчизняні науковці поряд з цифровізацією розглядають обов'язкову автоматизацію бізнес-процесів. Так, наприклад, К. Мокрушина (2020) вважає, що цифровізації бізнес-процесів обов'язково має передувати їх автоматизація, із застосуванням програмного забезпечення для управління процесами, спрямованими на зменшення кількості паперових документів, ручних операцій та людських помилок [3]. К. Шукець (2020) розглядає автоматизацію і цифровізацію бізнес-процесів як одночасний процес. При цьому, автоматизація більше націлена на вдосконалення існуючих процесів із використанням інформаційних технологій. А цифровізація бізнес-процесів полягає у створенні та наданні нової цінності (корисності) споживачам, а не лише поліпшенні того, що вже робиться або пропонується [4].

В цілому, як зазначає А. Айста (2019) у XXI ст. головним викликом у сфері управління бізнес-організацією є промислова (технологічна) революція, яка трансформує традиційне уявлення про управління самою організацією, її персоналом і ресурсами, з обов'язковим використанням цифровізації [1].

**Метою статті** є визначення тенденцій розвитку та організації бізнес-процесів суб'єктів господарювання, із використанням сучасних інструментів організації процесу, і безпосередньо проведення цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Процес цифровізації передбачає перехід бізнес-процесів підприємства у цифрове середовище, із використанням сучасних інформаційних технологій. Такі, найпростіші бізнес-процеси, як проведення різних заходів (нарад, конференцій, семінарів, особистих співбесід) через відеозв'язок; замовлення товарів і послуг (Інтернет-магазини) без фізичної присутності при здійсненні купівлі; консультування та підтримка клієнтів через інтернет-канали, месенджери (для обміну текстовими повідомленнями) та соціальні мережі; реклама продукції за допомогою віртуальної і доповненої реальності, інформування про послуги і діяльність підприємства через сайт (веб-сайт), який демонструє для інвесторів, партнерів і клієнтів усі переваги об'єкта господарювання та ін.

Інтернет став тим найважливішим елементом у діяльності підприємств, без якого неможливе вирішення більшості важливих господарських проблем. Використання інформаційних технологій, і зокрема Інтернету, в організації бізнес-процесів підприємств із застосуванням цифровізації, перехід у цифрове середовище, дозволяє підприємствам:

- прибрати бюрократію у внутрішніх бізнес-процесах;
- зменшити витрати часу на здійснення процесів на підприємстві;
- оптимізувати (зменшити) кількість співробітників та ієрархічних рівнів в організаційній структурі;
- перевести паперовий документообіг в електронні, хмарні системи;
- підвищити швидкість обробки запитів клієнтів і відповідно їх обслуговування;
- підвищити лояльність споживачів;
- знизити витрати на рекламу, за рахунок відмови від таких дорогих видів реклами як сітілайти, білборди, телереклама, і почати використовувати значно дешевший вид реклами у соціальних мережах, месенджерах (до прикладу Facebook, Instagram, Telegram інші);
- автоматизувати формування звітів та здійснення контролю за кожним етапом (мінімальні витрати часу та зусиль, веденням прозорого бізнесу).

Перехід у цифрове середовище передбачає таке всеохоплююче та широкомасштабне явище, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації, як "цифрова трансформація". Дане явище розглядається як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням

сучасних цифрових технологій, в усіх сферах Прояв цифровізації операційної діяльності, і зокрема бізнес-процесів може бути виражений за допомогою використання таких інструментів:

- інформаційно-комунікаційні технології, для уніфікованої комунікації та незалежності від місця перебування (Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp);
- програмні продукти (BAS, BAS ERP, Bitrix 24 та інші);
- технології електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange),
- методи і техніки аналізу й обробки великих даних (так звані технології Big Data),
- технології хмарних (Cloud Computing) та туманних обчислень,
- інтелектуальні технології, такі як машинне навчання,
- впровадження гібридних рішень. діяльності [10].

Цифровізація бізнес-процесів (англ. digital work) передбачає використання цифрових інструментів у здійсненні діяльності бізнес-організації, а не лише оцифрування масиву даних. Насамперед, існує необхідність попереднього оцінювання існуючої інформаційної системи підприємства, для визначення процедур та процесів, які потрібно автоматизувати чи оцифрувати. Також, не менш важливим у даному процесі є визначення взаємодії між бізнес-процесами на рівні здійснення їх організації та врахування ієрархічної структури бізнес-процесів об'єктів господарювання. Ієрархічну структуру бізнес-процесів подано на рис. 1.

Удосконалені бізнес-процеси, в свою чергу, змінюють пріоритети в розподілі ресурсів підприємства; основні функціональні сфери підприємства, в тому числі маркетинг, фінанси, виробництво, кадри, обумовлені наявними можливостями інформаційних систем, що забезпечують реалізацію виробничої й організаційної діяльності; процес прийняття рішень орієнтований переважно на використання інтегрованої інформаційної бази, що формується на нижчих рівнях управління, і на потоки даних від зовнішніх по відношенню до підприємства структур, одержуваних за допомогою нових телекомунікаційних засобів і сервісів, що спираються на них [8].

Впровадження інформаційних технологій в організацію бізнес-процесів базується на електронному документообігу, та перетворення інформаційних ресурсів (даних) у засіб досягнення комерційних цілей.

Метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявного ресурсного потенціалу, витрат робочого часу та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів, і відповідно, підвищення ефективності господарської діяльності.

Складовими процесу цифровізації є процедури:

- цифровізації типових виробничих процесів,
- контролю над виконанням робіт та якістю продукції,
- комунікації з командою і клієнтами, наявність та постійний розвиток зворотного

зв'язку між суб'єктами підприємницьких відносин;

- логістика і поставки.
- цифровізації в сегменті процесів створення додаткової вартості товару, що включає оновлення виробничих процесів через інтеграцію інформаційних технологій у використанні баз даних, їх обробки та зберігання (рис. 2).

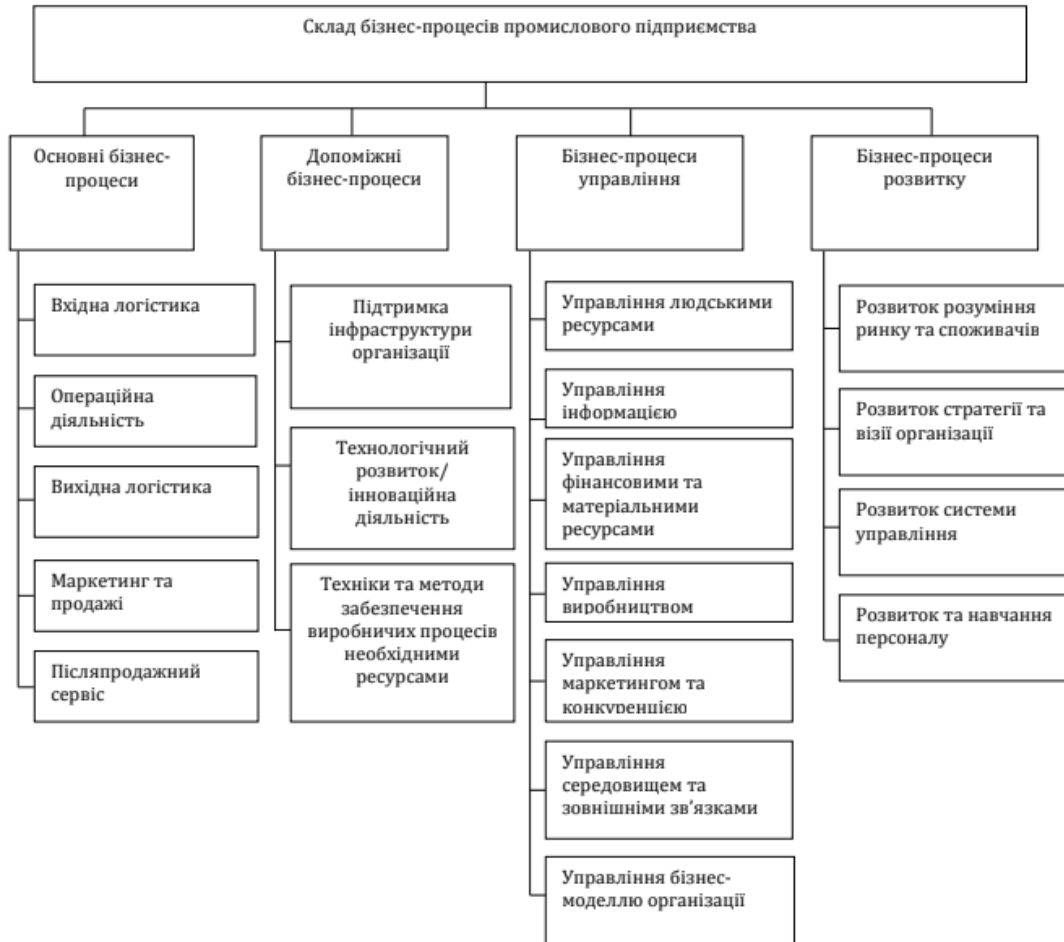


Рис. 1. Ієрархічна структура бізнес-процесів  
Джерело: на основі [13]

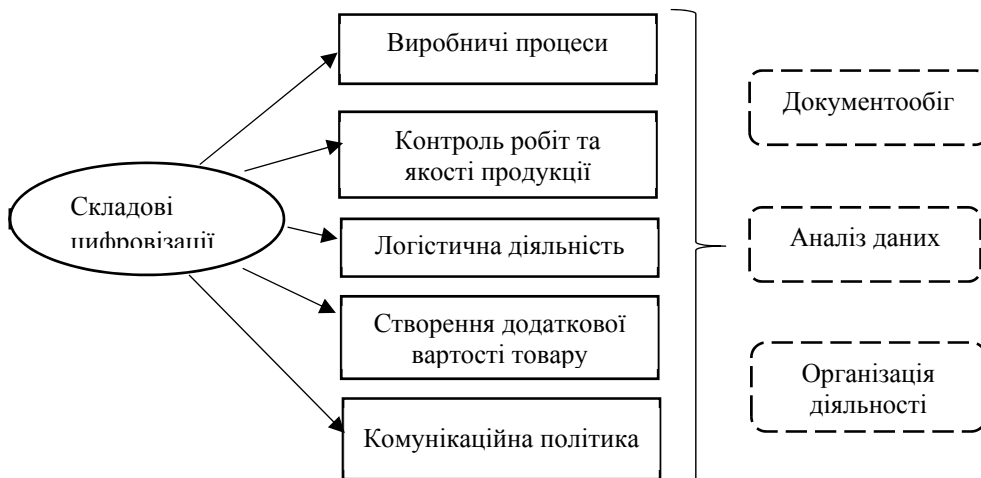


Рисунок 2. Складові процесу цифровізації  
Джерело: складено авторами

Інструменти цифрового документообігу допомагають бізнес-організаціям отримувати легший та швидший («на вимогу») доступ до необхідної документації. Крім того, ці інструменти забезпечують бізнес-організацію можливістю зберігання великих об'ємів інформації, що після проведення ретельного аналізу можуть у подальшому використовуватись для процесів планування, організації та контролю.

Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації, які досить часто є частиною впровадження програм цифрового робочого місця, забезпечують керівників інформацією про діяльність їхньої бізнес-організації. Ця інформація не просто доступна у будь-який час на вимогу для оцінки та аналізу у зручному для них форматі, але й зберігається упродовж бажаного ними періоду часу та може бути ефективно проаналізована. Крім того, подібні інструменти зменшують необхідність втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки інтерактивні системи контролю продуктивності працівників забезпечують організацію певною автоматизацією діяльності.

Такі інструменти надають потужну інформаційну базу для здійснення процесів планування та організаційного проектування [14].

Ефективним інструментом для керівників наразі стає є Dashboard. Даний інструмент дає можливість відстежувати динаміку економічних показників діяльності об'єкта господарювання. Зведені дані за основними напрямками роботи дають змогу бачити повну картину діяльності підприємства і своєчасно реагувати на негативні зміни показників. У цілому можна стверджувати, що цифровізація господарських процесів в умовах цифрового середовища дає низку переваг, серед яких: економічна прогностичність підприємства, вчасне реагування на сигнали з боку співробітників, автоматизований процес ведення обліку робочого часу та ін.

Процес цифровізації бізнес-процесів направлений зробити їх більш простими і гнучкими. Логіко-структурну схему організації бізнес-процесів підприємств на основі цифровізації подано на рис. 3.



Рисунок 3. Логіко-структурна схема організації бізнес-процесів підприємств на основі цифровізації

У логіко-структурній схемі наведено технологію організації бізнес-процесів в умовах цифровізації підприємства. За допомогою даної

технології, підприємства мають значні переваги, а саме: швидкий доступ до баз даних щодо клієнтів підприємства, виду економічної



діяльності; належне використання наявних ресурсів таких даних та потенціалу прогнозного моделювання; швидко і максимально точно прогнозувати тенденції та реагувати на виклики ринку.

Незважаючи на досить вагові позитивні зрушення в сфері цифровізації підприємств, існує ціла низка невирішених проблем: високі витрати на ранній стадії експлуатації інформаційних систем; відносно великі витрати трансакційного і трансформаційного характеру, які пов'язані з переходом до використання цифрових технологій усіма економічними агентами; дефіцит професійних кадрів, пов'язаний з усталеною диспропорцією між попитом на висококваліфікованих фахівців і недостатньою їх підготовкою закладами освіти; відсутність необхідних єдиних стандартів, технічних регламентів та відповідних законодавчих норм, які регулюють відносини, що складаються між учасниками у сфері цифрових технологій; недостатній рівень захисту цифрових технологій від неправомірних посягань [5].

Розглядаючи наведені проблеми, насамперед, слід зазначити, що не завжди діджиталізація та цифровізація призводить до зростання прибутку підприємства. Щоб уникнути негативного впливу процесу цифровізації, необхідно нівелювати усі ризики, при цьому важливим інструментом буде визначення очікуваного результату від діджиталізації та цифровізації, порівнявши його з витратами на її впровадження. По-друге, іноді існують складнощі у впровадженні новітніх процесів, оскільки налагоджений бізнес-процес може втратити свої переваги при переведенні його в цифрове середовище, що може призвести до появи погіршностей, і в цілому до зміни у діяльності підприємства. Тому, інструментом усунення даної проблеми є детальний аналіз кожної конкретної ситуації і розуміння, до яких проблем може привести стрімке реформування бізнес-процесів при переведенні їх у цифрове поле. Інша проблема, а саме витік інформації має місце тоді, коли впровадження цифрових технологій може мати ще невідпрацьовану систему, і збільшувати ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних і роботи з секретною інформацією. По-четверте, вартість впровадження процесів діджиталізації або цифровізації зазвичай висока, через необхідність забезпечення належного рівня

безпеки. В даному випадку важливо об'єктивно зважувати ці додаткові ризики, а також їх можливі наслідки, які можуть нанести прямий і непрямий збиток іміджу підприємства, його клієнтам і контрагентам і бізнесу в цілому. Ще однією проблемою, є не можливість впровадження цифровізації або діджиталізації в деяких сферах. Хоча ці процеси є дещо універсальним інструментом оптимізації бізнес-процесів, вони не завжди можуть бути застосовані у діяльності підприємства, оскільки неможливо відмовитися від ряду дій, які в обов'язковому порядку повинні вимагати особистої присутності і наявності звичайних, а не електронних документів.

Обґрунтовано, що перехід підприємства до цифрового середовища, та здійснення повної цифровізації бізнес-процесів визначаються: орієнтацією на потреби клієнтів, тобто діджитал-послуга (продукт) формуються на основі переваг і вимог, що пред'являються споживачем, а не за пропозицією власне виробника; націлення на підвищення швидкості і мобільності; інтерес до отримання нових даних з уже існуючих, їх аналіз.

**Висновки.** На сьогодні здійснення діяльності підприємств важко уявити без використання цифрових технологій. Основними процесами, які використовують для переходу у цифрове середовище є діджиталізація та цифровізація. Цифровізація є більш вживаним процесом і має цілий ряд переваг, серед яких підвищення рівня комунікативної активності, а саме взаємодія суб'єкта господарювання з контрагентами, розробниками та іншими об'єктами із застосуванням інформаційних технологій. В цілому, метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявного ресурсного потенціалу, витрат робочого часу та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів. Переведення у цифрове середовище потребують цілий набір процедур, таких як цифровізація виробничих процесів, контроль над виконанням робіт та якістю продукції, комунікації з командою і клієнтами та логістика й поставки. Цифровізація бізнес-процесів націлена на спрощення та підвищення гнучкості. Зважаючи на зростання значення ролі цифровізації у діяльності підприємств, подальші наукові дослідження планується проводити у напрямі визначення ролі цифровізації у економічній безпеці підприємства.

#### ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Viktoriia Dergachova**, Doctor of Economics, Professor, Head of Enterprise Management Department, Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Peremohy avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056, e-mail: dergacheva.viktoria@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0317-8675>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200969503>

**Yuliia Vorzhakova**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Peremohy avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056, e-mail: [julija.vorzhakova@gmail.com](mailto:julija.vorzhakova@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658776800>

**Oleksandra Khlebynska**, Postgraduate student of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Peremohy avenue, 37, Kyiv, Ukraine, 03056, e-mail: [kafmen\\_z2@ukr.net](mailto:kafmen_z2@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7977-0483>

The article is devoted to the study of the organization of business processes in enterprises in the context of digitalization, which is especially important in the modern realities of the world. The subject of the study are the business processes themselves, namely such as the main, auxiliary, business management processes and business development processes. The object of the article is the processes of digitalization, its components and the main directions of implementation in the activities of enterprises. The purpose of the article is to identify trends in the development and organization of business processes of economic entities, using modern tools for organizing the process, and directly to digitization. Various aspects of perception of the digitalization process are considered, consideration of the possible identification of such concepts as "digitalization", "digital transformation" and "digitalization". Thus, it is directly stated that the transition to a digital environment involves such a comprehensive and large-scale phenomenon that affects all aspects of the business organization, as "digital transformation". The components of digitalization of business processes of the enterprise, which consist of certain procedures and areas of implementation. Thus, the procedures include document management, data analysis, organization of activities, and areas of digitalization are production processes, control of work and product quality, logistics, value added, communication policy. The paper presents a logical-structural diagram of the technology of organizing business processes in terms of digitalization of the enterprise. With the help of this technology, enterprises have significant advantages, namely: quick access to databases on customers of the enterprise, type of economic activity; proper use of available resources of such data and potential of forecasting modeling; quickly and accurately predict trends and respond to market challenges. Despite the rather significant positive changes in the field of digitalization of enterprises, there are a number of unresolved issues that can be solved through digital tools.

**Keywords:** digitalization, digital tools, business processes, information technology, digital environment.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**Дергачова Вікторія Вікторівна**, докт.економ.наук, професор кафедри менеджмента підприємств, зав. кафедри менеджмента підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 03056, г. Київ, просп. Перемоги, 37, e-mail: [dergacheva.viktoria@gmail.com](mailto:dergacheva.viktoria@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0317-8675>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200969503>

**Воржачова Юлія Петрівна**, канд.економ.наук, доцент кафедри менеджмента підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 03056, г. Київ, просп. Перемоги, 37, e-mail: [julija.vorzhakova@gmail.com](mailto:julija.vorzhakova@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>, Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658776800>

**Хлебінська Александра Ігорівна**, аспірант, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 03056, г. Київ, просп. Перемоги, 37, e-mail: [kafmen\\_z2@ukr.net](mailto:kafmen_z2@ukr.net), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7977-0483>

Стаття посвячена вивченню питань організації бізнес-процесів на підприємствах з точки зору цифровізації, що особливо важливо в сучасних реаліях існування світу. Предметом досліджень є самі бізнес-процеси, а саме, такі його види як базові, допоміжні, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку бізнесу. Об'єктом статті є процеси оцифровки, її компоненти і основні напрями впровадження в діяльність підприємств. Метою статті є визначення тенденцій розвитку і організації бізнес-процесів господарюючих суб'єктів з використанням сучасних інструментів організації процесу і безпосередньо проведення цифровізації. Розглянуті різні аспекти сприйняття процесу цифровізації, розглядено можливе отождествлення таких понять як диджиталізація, цифрова трансформація і цифровізація. Так, безпосередньо вказано, що перехід в цифрову середу передбачає таке всеохоплююче і широкомасштабне явище, що охоплює всі аспекти діяльності бізнес-організації, як "цифрова трансформація". Приведено складові цифровізації бізнес-процесів підприємства, що складаються з певних процедур і напрямів реалізації. Так, до процедур віднесені документообіг, аналіз даних, організація діяльності, а напрямками реалізації цифровізації є виробничі процеси, контроль робіт і якості продукції, логістична діяльність, створення доданої вартості товару, комунікаційна політика. В роботі приводиться логіко-структурна схема по технології організації бізнес-процесів в умовах цифровізації підприємства. З допомогою даної технології підприємства мають значні переваги, а саме: швидкий доступ до баз даних відносно клієнтів підприємства, виду економічної діяльності; належне використання

існуючих ресурсів таких даних і потенціала прогнозного моделювання; швидко і максимально точно прогнозувати тенденції і реагувати на виклики ринку. Незважаючи на достатньо вагомі позитивні зміщення в сфері цифровізації підприємств, існує цілий ряд нерешених проблем, які можна вирішувати за рахунок діджитал-інструментів.

**Ключові слова:** цифровізація, діджитал-інструменти, бізнес-процеси, інформаційні технології, цифрова середовище.

---

### Література

1. Ayeta A. Impact of ICT on human resource management. ACADEMIA. 2019. URL: [https://www.academia.edu/12682490/impact\\_of\\_ict\\_on\\_human\\_resource\\_management](https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management) (дата звернення: 15.12.2021).
2. Chong, S., 2008. Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>.
3. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Elma Blog : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (дата звернення: 13.11.2021).
4. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Stepwise : вебсайт. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (дата звернення: 17.12.2021).
5. Tavera, J. F., Sánchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. Aceptación del e-Commerce en Colombia: un Estudio Para la Ciudad de Medellín. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245>.
6. Wagner, G., Schramm-Klein, H., Steinmann, S., Mau G., 2017. Understanding the New Online Customer Journey: The Multichannel E-Commerce Framework. Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics, pp. 109–110. DOI: 10.1007/978-3-319-47331-4\_20.
7. Wen, H. J., Chen, H. G., Hwang, H., 2001. E-commerce Web Site Desing: Strategies and Models. Information Management & Computer Security, Vol. 9, Issue 1, pp. 5–12.
8. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950
9. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
10. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємств та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
11. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2018_1_7) (дата звернення: 15.12.2021).
12. Грибніненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. №16. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197) (дата звернення: 14.12.2021).
13. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (дата звернення: 25.11.2021).
14. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки* № 4 (46), 2020. С. 249-255.

### References

1. Ayeta A. Impact of ICT on human resource management. ACADEMIA. 2019. URL: [https://www.academia.edu/12682490/impact\\_of\\_ict\\_on\\_human\\_resource\\_management](https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management) (дата звернення: 15.12.2021).
2. Chong, S., 2008. Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>.
3. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Elma Blog : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes> (дата звернення: 13.11.2021).
4. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Stepwise : вебсайт. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization> (дата звернення: 17.12.2021).
5. Tavera, J. F., Sánchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. Aceptación del e-Commerce en Colombia: un Estudio Para la Ciudad de Medellín. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245>.

6. Wagner, G., Schramm-Klein, H., Steinmann, S., Mau G., 2017. Understanding the New Online Customer Journey: The Multichannel E-Commerce Framework. Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics, pp. 109–110. DOI: 10.1007/978-3-319-47331-4\_20.
7. Wen, H. J., Chen, H. G., Hwang, H., 2001. E-commerce Web Site Desing: Strategies and Models. Information Management & Computer Security, Vol. 9, Issue 1, pp. 5–12.
8. Andros S. V. Digitalization and enterprises: new trends in innovative development. Economic journal Odessa polytechnic university. 2019. № 4 (10). P. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No2/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950
9. Verba, V. A. (2018). Peredumovy, draivery ta naslidky tsyfrovoy transformatsii biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.- prakt. konf. (19–20 kvit. 2018 r.) – Strategic imperatives of modern management: proceedings of the Fourth International scientific and practical conference (April 19- 20, 2018) (pp. 491-496). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Vorzhakova, Yu. and Khlebynska, O. (2021), “The essence of digital transformation from the position of entrepreneurs and scientists”, Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 107–111. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107>
11. Husieva, O. Iu., & Lehominova, S. V. (2018). Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia [Digitization - as a tool for improving business processes, optimizing them]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business, 1 (23), 33-39. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7) [in Ukrainian].
12. Hrybinenko, O. M. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoy transformatsii [Digitizing the economy in the new paradigm of digital transformation]. Mizhnarodni vidnosyny – International relations, 16. Seriia. Ekonomichni nauky. Retrieved from [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197) [in Ukrainian].
13. Prodius O. I. Teoretychno-metodychni osnovy reinzhyrynhu biznes-protseviv. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (data zvernennia: 25.11.2021).
14. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Tsyfrovii instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii. Problemy ekonomiky № 4 (46), 2020. S. 249-255.

*Стаття надійшла до редакції 10 листопада 2021 р.  
Стаття рекомендована до друку 16 грудня 2021 р.*

## ВПЛИВ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ЗЕЛЕНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ\*

**Люльов Олексій Валентинович**

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу  
Сумський державний університету  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007 Україна  
e-mail: o.lyulyov@biem.sumdu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4865-7306>

**Пімоненко Тетяна Володимирівна**

д.е.н., доцент кафедри маркетингу  
Сумський державний університету  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007 Україна  
e-mail: t.pimonenko@biem.sumdu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6442-3684>

**Зябіна Євгенія Анатоліївна**

к.е.н., фахівець кафедри маркетингу  
Сумський державний університету  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007 Україна  
e-mail: e.ziabina@biem.sumdu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0832-7932>

**Євелін Кума Осеї Овусу**

аспірант кафедри маркетингу  
Сумський державний університету  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007 Україна  
e-mail: osei.owusu@aspd.sumdu.edu.ua

**Едвард Овусу**

аспірант кафедри маркетингу  
Сумський державний університету  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007 Україна  
e-mail: edward.owusu@aspd.sumdu.edu.ua

Стаття узагальнює аргументи та контраргументи в межах наукової дискусії з питання впливу трудових ресурсів на рівень зеленої конкурентоспроможності підприємств. Основною метою проведеного дослідження є визначення ключових аспектів формування екологічно-орієнтованих трудових ресурсів та аналізу впливу світових тенденцій на рівень зеленої конкурентоспроможності підприємств. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми щодо визначення рівня сили впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємств засвідчила, що на сьогодні публікаційна активність та зацікавленість за даною тематикою зростає та відповідно простежується вагома корелююча залежність між ефективним корпоративним управлінням трудових ресурсів та підвищенням рівня зеленої конкурентоспроможності. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що на сьогодні відсутні загальноприйняті методики для розрахунку рівня зеленої конкурентоспроможності підприємства, при цьому ускладненням для дослідження даної теми є отримання коректної інформації щодо якісних результатів управління трудовими ресурсами, адже за часту – це рішення керівників компаній, які не зацікавлені надавати цілком прозору інформацію. Дослідження питання впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємств в статті здійснено в наступній логічній послідовності: систематизація літературних джерел, дослідження динаміки пошукових запитів за ключовими термінами “green competitiveness” та “labor resources” в пошуковій системі Google, бібліометричний аналіз за ключовими термінами “green competitiveness” та “labor resources”. Методичним інструментарієм проведеного дослідження стали методи логічного узагальнення, компаративного аналізу та тенденційно- бібліометричного аналізу - для виявлення закономірностей впливу трудових ресурсів на зелену

\* **Cite as:** Lyulyov, O., Pimonenko, T., Ziabina, Ye., Kumah, O., Owusu, E. (2021). Impact Of Labor Resources On Green Competitiveness Of Enterprises, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 14, 69-78. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-07>

конкурентоспроможність підприємств. Для бібліометричного аналізу використовувалася інструментарій VOSViewer версії 1.6.10, для аналізу тенденцій – Google Trends., періодом дослідження обрано роки з 2004 року й до 2020 року. Об'єктом дослідження є вибірка з 873 публікацій і 9480 пошукових запитів за такими ключовими словами, як “green competitiveness” та “labor resources” на основі наукометричних баз даних Scopus і Web of Science, а також інструментів Google Trends. Дослідження теоретично доводить наявність впливу стратегічного управління трудовими ресурсами на рівень зеленої конкурентоспроможності підприємства. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для подальшого аналітичного аналізу впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** трудові ресурси, стратегічне управління, зелена конкурентоспроможність, цілі сталого розвитку.

**Постановка проблеми.** В умовах Євроінтеграційних процесів, ратифікацією України ряду екологічних міжнародних директив та активному поетапному виконанню Цілей сталого розвитку в поєднанні з нещодавною Європейською Зеленою Угодою, постала необхідність детального дослідження рівня зеленої конкурентоспроможності підприємств. Адже, однією із слабких сторін України на міжнародних ринках є низька частка екологічно-орієнтованість продукції та загалом виробництва в порівнянні з Європейськими країнами. Згідно даних World Economic Forum в 2019 році Україна займала 85 позицію із 141 країни (57.0) за глобальним рівнем конкурентоспроможності, при цьому у 2018 році це було 81 місце з 137 країн, а у 2017 році 85 позицію з 138 країн. Тобто, можна зробити висновок щодо невтішної динаміки глобального рівня конкурентоспроможності країни в цілому та доцільності пошуку детермінантів підвищення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність почали набирати своїх обертів досить нещодавно. Перші ґрунтовні дослідження в цій сфері дотуються 2010-2011 роками. Так, науковцями [13] сформована системи показників для аналізу зеленої конкурентоспроможності в контексті переходу до зеленої економіки [8].

Необхідно звернути увагу на змістовне дослідження конкурентних стратегій зелених постачальників в контексті розвитку зеленого права [14].

Авторами доводиться взаємозв'язок між ефективністю стратегічного управління персоналом та рівнем конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу [1; 11; 20]. Також необхідно відмітити наукові праці, в яких досліджується вплив ефективності роботи персоналу в державному секторі, результати яких засвідчили необхідність додаткових досліджень в цій сфері, адже наявні методики досить не ефективні в теперішній реалії [3; 15; 14].

Актуальними на сьогодні є дослідження впливу корпоративної культури на ефективність трудових ресурсів в різних

галузях економіки [6; 12], а також впливу корпоративного управління компаній на їх показники фінансово-економічної діяльності та рівень конкурентоспроможності [9; 16].

Науковою спільнотою й досі досліджуються феномен людського капіталу та його потенційні можливості й роль в формуванні конкурентоспроможності як окремого підприємства так і загалом на рівні країни, адже всі винайдені технології, методики роботи, ноу-хау та інше – це результати людського мозку [19]. При цьому трудові ресурси розглядаються як один з інноваційних інструментів, який впливає на рівень розвитку національної економіки в цілому [2; 10].

**Метою дослідження** є визначення ключових факторів можливого впливу трудових ресурсів на рівень зеленої конкурентоспроможності підприємств. Визначити ключові аспекти формування екологічно-орієнтованих трудових ресурсів та аналіз впливу світових тенденцій на рівень зеленої конкурентоспроможності підприємств.

**Постановка завдання.** Теоретичне дослідження впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємств проходило у кілька послідовних етапів. Першим етапом дослідження є пошук та формування релевантної інформації в наукометричних базах даних Scopus і Web of Science та пошуковій системі Google за допомогою інструментів Google Trends. Вибірка з 873 публікацій і 9480 пошукових запитів за такими ключовими словами, як “green competitiveness” та “labor resources” у період з 2004 по 2020 рр. для аналізу. На другому етапі ми проводимо бібліометричний аналіз на основі імпортованих даних за допомогою інструментарію VOSViewer v.1.6.10, а для трендового аналізу використовуємо інструментарій Google Trends.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців доводять, що на розвиток підприємства, в тому числі і на рівень конкурентоспроможності більш ефективно впливають саме внутрішні фактори. До внутрішніх факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства відносять й трудові ресурси – це забезпеченість кадровим потенціалом, кваліфікаційний рівень

кадрів, продуктивність праці та методи управління, тощо.

Відповідно, що трудові ресурси мають специфічний та неопосередкований вплив на рівень зеленої конкурентоспроможності підприємства. Загалом, детальніше розглянемо саме сутність зеленої конкурентоспроможності

та на скільки активно вона досліджується вченими в контексті ефективного управління трудовими ресурсами.

За допомогою інструментарію Google Trends було побудовано графік динаміки пошукових запитів в Google за ключовими словами “green competitiveness” та “labor resources” (рис. 1).

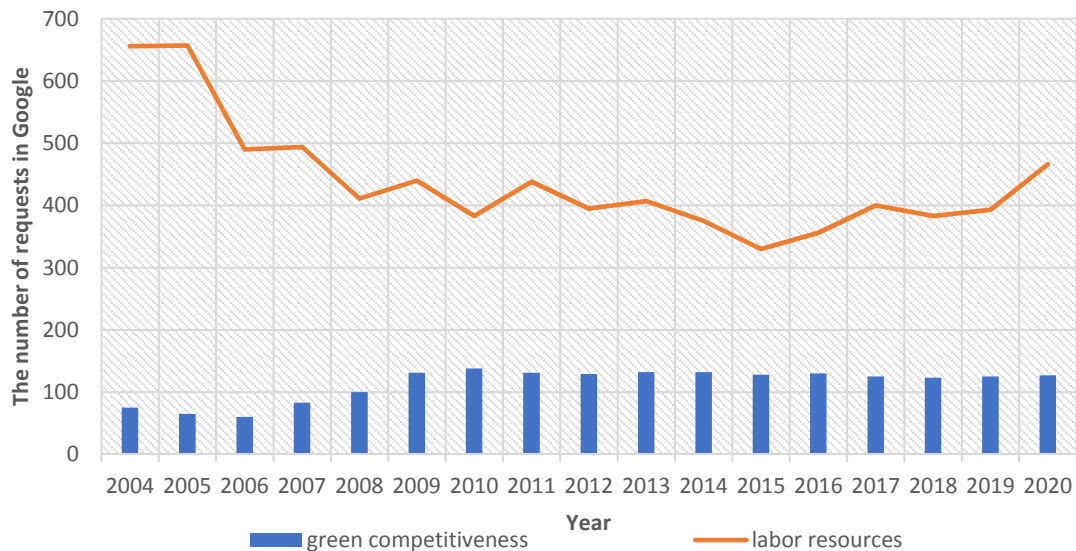


Рис. 1. Динаміка пошукових запитів за ключовими термінами “green competitiveness” та “labor resources” в Google за допомогою інструментарію Google Trends

Джерело: побудовано авторами на основі даних наукометричних баз Scopus та Web of Science

Результати трендового аналізу дозволили виявити підвищення зацікавленості в світі таким явищем, як “green competitiveness”. Також необхідно відмітити спад з 2005 року в динаміці пошукових запитів за ключовим терміном “labor resources”, при цьому простежується пряма корелююча залежність в динаміці пошукових запитів.

Необхідно звернути увагу, що загалом публікацій за тематикою “green competitiveness” не так вже й багато. Відповідно в

наукометричних баз Scopus та Web of Science опубліковано близько 42 публікацій датованих від 2011 року, при цьому 11 публікацій за 2011 рік, що підкреслює ріст публікаційної активності за даною тематикою. Детальніше розглянемо, саме в якій площині досліджується зелена конкурентоспроможність та які актуальні питання вивчають науковці. Так, в табл. 1 представлені статті наукометричних баз даних Scopus та Web of Science з найбільшим індексом цитування.

Таблиця 1

**Топ-5 найбільш цитованих наукових досліджень у сфері зеленої конкурентоспроможності з 2010 по 2021 рр.**

№	Назва статті	Автори	Журнал	Рік публікації	Кількість цитувань
1	Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation	Fankhauser S., Bowen A., Calel R., Dechezleprêtre A., Grover D., Rydge J., Sato M.	Global Environmental Change	2013	76
2	Coupling coordination degree and spatial dynamic evolution of a regional green competitiveness system – A case study from China	Cheng X., Long R., Chen H., Li Q.	Ecological Indicators	2019	38
3	Using the quadruple helix to design strategies for the green economy	Gouvea R., Kassicieh S., Montoya M.J.R.	Technological Forecasting and Social Change	2013	34
4	Discussing measurement criteria and competitive strategies of green suppliers from a green law perspective	Chen Q., Tsai S.-B., Saito R., Lin Y.-C., Zhou J.	Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part	2015	30

№	Назва статті	Автори	Журнал	Рік публікації	Кількість цитувань
			B: Journal of Engineering Manufacture		
5	Green competitiveness evaluation of provinces in China based on correlation analysis and fuzzy rough set	Cheng X., Long R., Chen H., Li W.	Ecological Indicators	2018	22

Джерело: складено авторами на основі наукометричних баз Scopus та Web of Science

Авторами статей з найбільшою кількістю цитувань, досліджуються перспективи переходу таких країн як Китай, Німеччина, Франція, Італія, Японія, Південна Корея, Великобританія та США до формату зеленої економіки [4; 5; 7]. Зелена конкурентоспроможність в представлених роботах розглядається як

інструмент розвитку підприємств та швидкого реагування на умови, які висуває зміна клімату та екологічні катастрофи [7].

Досліджуючи публікаційну активність в сфері зеленої конкурентоспроможності було відмічено ключові галузі, в яких це питання розглядалося більшою мірою (рис.2).

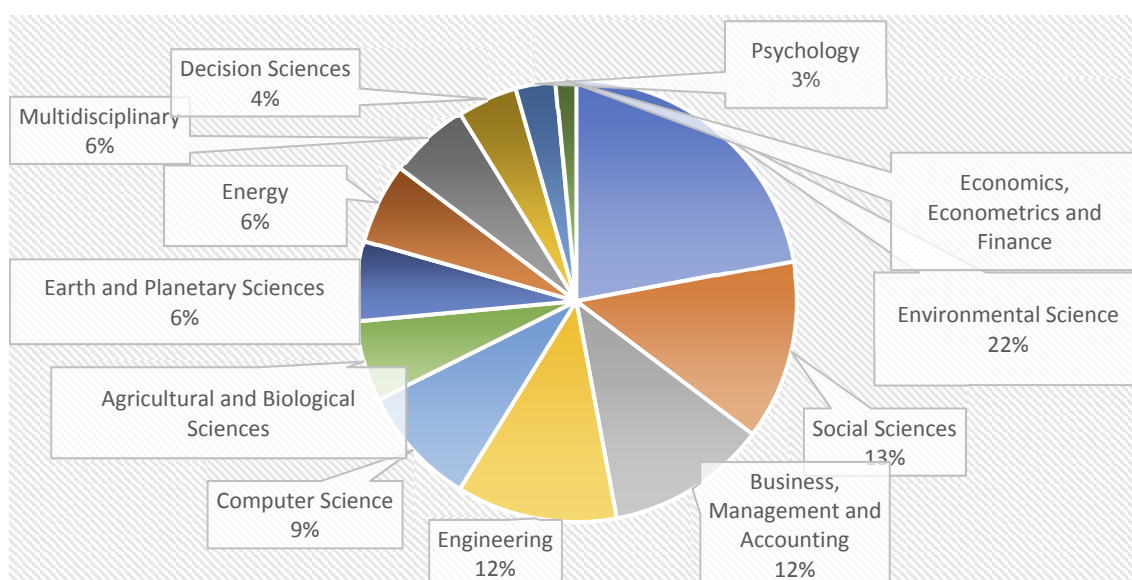


Рис. 2. Сфери дослідження зеленої конкурентоспроможності

Джерело: побудовано авторами на основі даних наукометричних баз Scopus та Web of Science

Відповідно найбільші частки публікацій становлять в таких галузях науки як “Environmental Science” (22 %), “Social Sciences” (13 %), “Business, Management and Accounting” (12 %) та “Engineering” (12 %).

Наступним етапом для дослідження потенційно можливого впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність було обрано саме бібліометричний аналіз із використанням програмного забезпечення VOSViewer v. 1.6.10. Це дозволило виявити чотири міждисциплінарних кластери наукових досліджень із питань зеленої конкурентоспроможності (рис. 3).

Результати аналізу щільності взаємозв'язків за ключовим терміном “green competitiveness” дозволили виявити чотири кластери:

- перший кластер найбільший - червоного кольору, об'єднує 8 термінів, з ключовим словом “environment”. Частота використання даного терміну у виборці наукових публікацій становить 11, а щільність зв'язків з іншими

термінами вибірки – 4. Також необхідно відмітити, що в досліджуваному кластері зібрані терміни “green economy”, “green growth”, “sustainable development” та “competitiveness”;

- другий кластер зеленого кольору, включає в собі 7 термінів, ключове слово – “innovation” з частотою використання у вибірці наукових публікацій – 13 та щільністю зв'язків в сформованій виборці – 4;

- третій кластер синього кольору, об'єднує 5 ключових термінів. Термін з найбільшою частотою використання у даному кластері (12) – це “economic growth”, щільність зв'язків між сформованою вибіркою та терміном – 3.

- четвертий кластер жовтого кольору, об'єднує 4 ключові терміни. При цьому термін “green competitiveness” має найбільшу частоту використання ключового слова серед усіх кластерів у виборці наукових публікацій – 25 й щільність зв'язків між сформованою вибіркою слів – 11.



Необхідно звернути увагу, що найбільше взаємодій терміну “green competitiveness” з синім та зеленим кластером, з чого можна зробити висновок, що на рівень зеленої

конкурентоспроможності прямо впливає рівень інноваційного розвитку та управління трудовими ресурсами.

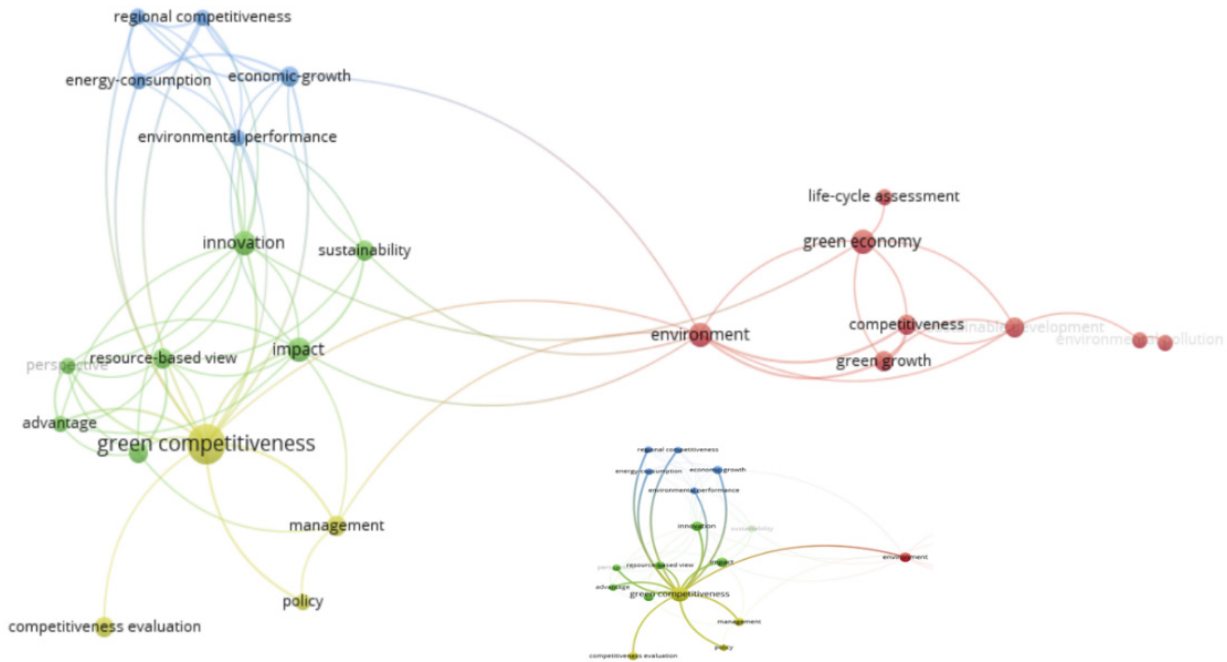


Рис. 3. Кластеризація виявлених міждисциплінарних взаємозв'язків досліджень за тематикою зеленої конкурентоспроможності

Джерело: побудовано авторами на основі даних наукометричних баз Scopus та Web of Science

Для більш детального аналізу щільності взаємозв'язків за ключовими термінами “green

competitiveness” and “labor resources” було побудовано візуалізаційну карту (рис. 4).

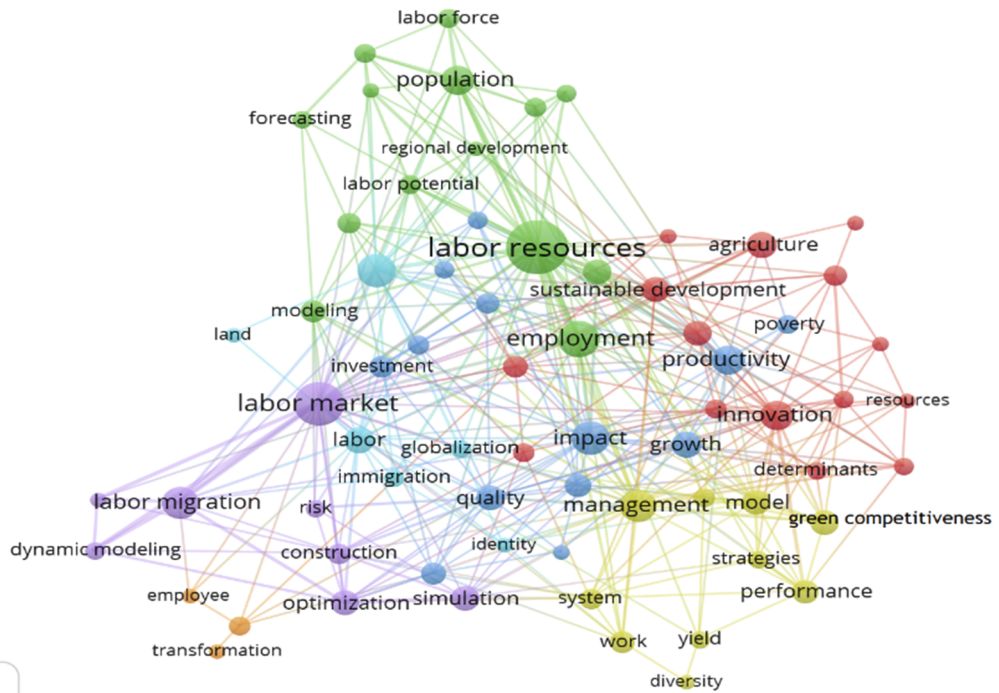


Рис. 4. Кластеризація виявлених міждисциплінарних взаємозв'язків досліджень за тематикою впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність

Джерело: побудовано авторами на основі даних наукометричних баз Scopus та Web of Science

Результати аналізу щільності взаємозв'язків за ключовим терміном “green competitiveness” and “labor resources” дозволили виявити сім кластерів:

- кластер № 1 – червоний колір. Даний кластер об'єднує 15 термінів, при цьому сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 170, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 116;

- кластер № 2 – зелений колір. Досліджуваний кластер об'єднує 14 термінів, таких як “labor resources” and “employment”. Сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 241, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 151;

- кластер № 3 – синій колір. Даний кластер об'єднує 13 термінів, при цьому сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 167, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 114;

- кластер № 4 – жовтий колір. Досліджуваний кластер об'єднує 10 термінів, таких як “green competitiveness”, “performance” and “management”. Сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 147, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 83;

- кластер № 5 – фіолетовий колір. Даний кластер об'єднує 8 термінів, при цьому сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 171, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 90;

- кластер № 6 – блакитний колір. Досліджуваний кластер об'єднує 6 термінів. Сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 73, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 49;

- кластер № 7 – помаранчевий колір. Це найменший кластер, який об'єднує 3 терміни, при цьому сумарна частота використання ключових слів в кластері серед побудованих кластерів у виборці наукових публікацій – 11, а щільність зв'язків між сформованою вибіркою – 14.

Доцільно звернути увагу на компактне розташування досліджуваних термінів. Таке розташування, а саме кластерів № 1, 3 та 6 свідчать про те, що ці ключові слова зустрічаються майже в усіх досліджуваних публікаціях. Тобто, інновації, продуктивність, процеси глобалізації – це ключові аспекти які мають вплив на сферу зеленої конкурентоспроможності та трудові ресурси.

Також, у рамках дослідження впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність було виділено шість наукових альянсів (рис. 5).

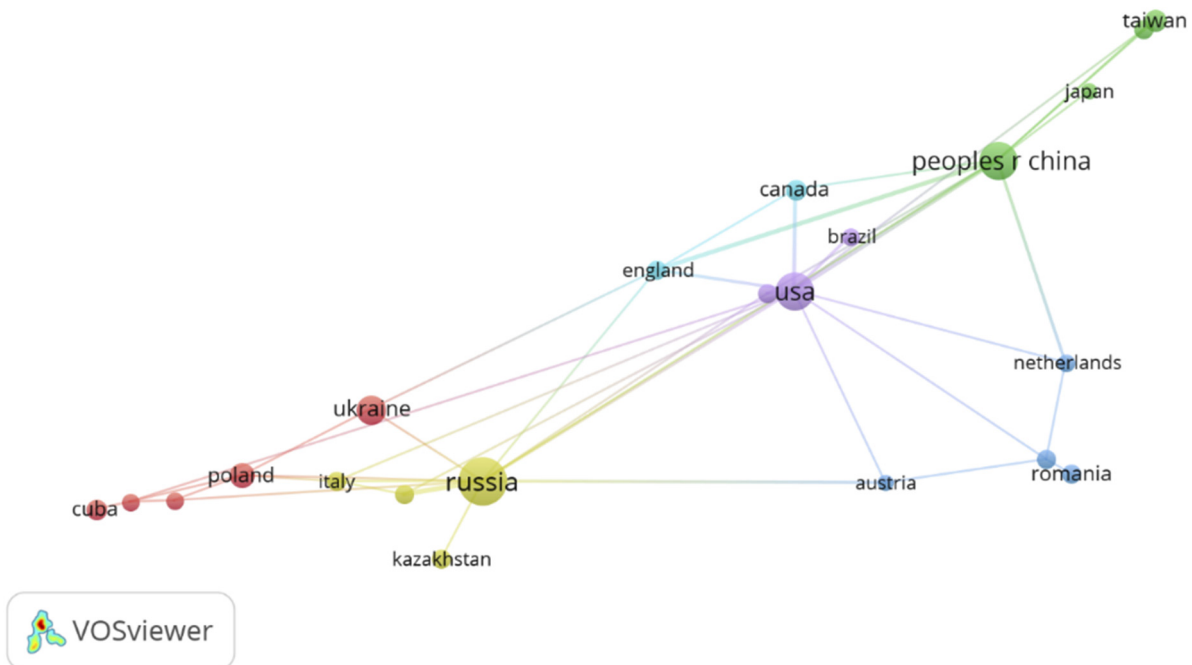


Рис. 5. Кластеризація наукових альянсів за тематикою впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність  
Джерело: побудовано авторами на основі даних наукометричних баз Scopus та Web of Science

Відповідно до візуалізаційної карти (рис. 5) відмітимо такі наукові альянси:

- перший альянс нараховують п'ять країн світу, на карті зображено червоним кольором.

До цього наукового альянсу входить – Україна, Польща, Куба, Литва та Іспанія;

- другий науковий альянс нараховує чотири країни, на карті він відображений

зеленим кольором. Це такі країни як Австралія Японія, Китай та Тайвань;

- третій Європейський науковий альянс синього кольору нараховує чотири країни, такі як Румунія, Нідерланди, Австрія та Німеччина;

- четвертий науковий альянс жовтого кольору. Цей кластер включає чотири країни – Чехія, Італія, Казахстан та Російська Федерація;

- п'ятий кластер включає три країни (фіолетовий колір). До наукового альянсу входять такі країни як Бразилія, Південна Корея, США;

- шостий науковий альянс включає дві країни – Канада та Велобританія (блакитного кольору).

Враховуючи результати кластеризації наукових альянсів (22 країни світу) можна зробити висновок, що на даний момент дослідження впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність тільки починає набирати обертів та набуває актуальності.

**Висновки.** Дослідження впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємств відбувалося в декілька етапів. В результаті аналізу наукових досліджень було зроблено висновок, що тема досить актуальна але не розкрита в повному обсязі, адже серед наукової спільноти й досі не існує загальноприйнятих методів оцінки рівня зеленої конкурентоспроможності підприємств та досліджень в сфері трудових ресурсів як

детермінанти підвищення рівня зеленої конкурентоспроможності досить мало.

В ході трендового аналізу було виявлено ріст зацікавленості в світі такими явищами як “green competitiveness” та “labor resources”. Загалом необхідно відмітити публікаційну активність за тематикою впливу трудових ресурсів на зелену конкурентоспроможність підприємства з 2011 року. При цьому, найбільша частка публікацій припадає на 2020-2021 рр.

За результатами бібліометричного аналізу можна зробити висновок, щодо наявності впливу стратегічного управління трудовими ресурсами, рівня продуктивності та людського капіталу на зелену конкурентоспроможність підприємства.

**Фінансування:** Стаття підготовлена в межах науково-дослідницьких тем «Зелене інвестування: коінтеграційна модель трансмісійних ESG-ефектів у ланцюзі «зелений бренд України – соціальна відповідальність бізнесу» (держ. реєстр. номер 0121U100468), «Моделювання механізмів мінімізації розривів енергоефективності в контексті Цілей сталого розвитку: комунікативна мережа взаємодії стейкхолдерів» (держ. реєстр. номер 0120U102002) та «Імітаційне моделювання траєкторії впливу поведінкових атракторів на макроекономічну стабільність: роль транспарентності та суспільної довіри» (держ. реєстр. номер 0121U100469).

## IMPACT OF LABOR RESOURCES ON GREEN COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

**Oleksii Lyulyov**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, 40007, Ukraine, e-mail: o.lyulyov@biem.sumdu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4865-7306>

**Tetyana Pimonenko**, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, 40007, Ukraine, e-mail: t.pimonenko@biem.sumdu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6442-3684>

**Yevheniia Ziabina**, Ph.D., specialist of the Department of Marketing, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, 40007, Ukraine, e-mail: e.ziabina@biem.sumdu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0832-7932>

**Osei Owusu Evelyn Kumah**, Ph.D. student of the Department of Marketing, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, 40007, Ukraine, e-mail: osei.owusu@aspd.sumdu.edu.ua

**Edward Owusu**, Ph.D. student of the Department of Marketing, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, 40007, Ukraine, e-mail: edward.owusu@aspd.sumdu.edu.ua

The article summarizes the arguments and counter-arguments within the scientific discussion on the impact of labor resources on the level of green competitiveness of enterprises. The main purpose of the study is to identify key aspects of the formation of environmentally-oriented labor resources and analysis of the impact of global trends on the level of green competitiveness of enterprises. Systematization of literature sources and approaches to solving the problem of determining the level of impact of labor resources on green competitiveness of enterprises showed that today publishing activity and interest in this topic is growing and there is a significant correlation between effective corporate management of labor and increasing green competitiveness. The urgency of solving this scientific problem is that today there are no generally accepted methods for calculating the level of green competitiveness of the enterprise, and the complication for the study of this topic is to obtain accurate information on quality management results, because often it is the decision of managers are not interested in providing completely transparent information. The study of the impact of labor resources on the green competitiveness of enterprises in the article is carried out in the following logical sequence: systematization of literature sources, research dynamics of search queries on key terms “green competitiveness” and “labor resources” in Google search, bibliometric analysis on key terms “green competitiveness” and “labor resources”. The methodological tools of the study were the methods of logical generalization, comparative analysis and trend-bibliometric analysis - to identify patterns of influence of labor

resources on the green competitiveness of enterprises. VOSViewer version 1.6.10 toolkit was used for bibliometric analysis, Google Trends was used for trend analysis, and the years from 2004 to 2020 were selected as the research period. The object of the study is a sample of 873 publications and 9480 search queries for such keywords as "green competitiveness" and "labor resources" based on scientometric databases Scopus and Web of Science, as well as Google Trends tools. The study theoretically proves the impact of strategic human resource management on the level of green competitiveness of the enterprise. The results of the study can be useful for further analytical analysis of the impact of human resources on the green competitiveness of the enterprise.

**Key words:** labor resources, strategic management, green competitiveness, sustainable development goals.

## ВЛИЯНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ЗЕЛЕНУЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Люлев Алексей Валентинович**, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, e-mail: o.lyulyov@biem.sumdu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4865-7306>

**Пимоненко Татьяна Владимировна**, д.э.н., доцент кафедры маркетинга, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, e-mail: t.pimonenko@biem.sumdu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6442-3684>

**Зябина Евгения Анатольевна**, к.э.н., специалист кафедры маркетинга, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, e-mail: e.ziabina@biem.sumdu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0832-7932>

**Эвелин Кума Осен Овуса**, аспирант кафедры маркетинга, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, e-mail: osei.owusu@aspd.sumdu.edu.ua

**Эдвард Овус**, аспирант кафедры маркетинга, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, e-mail: edward.owusu@aspd.sumdu.edu.ua

Статья обобщает аргументы и контраргументы в рамках научной дискуссии по вопросу влияния трудовых ресурсов на уровень зеленой конкурентоспособности предприятий. Основной целью проведенного исследования является определение ключевых аспектов формирования экологически ориентированных трудовых ресурсов и анализа влияния мировых тенденций на уровень зеленой конкурентоспособности предприятий. Систематизация литературных источников и подходов к решению проблемы по определению уровня силы влияния трудовых ресурсов на зеленую конкурентоспособность предприятий показала, что на сегодняшний день публикационная активность и заинтересованность по данной тематике растет и соответственно прослеживается весомая коррелирующая зависимость между эффективным корпоративным управлением трудовых ресурсов и повышением уровня зеленой конкурентоспособности. Актуальность решения данной научной проблемы заключается в том, что на сегодняшний день отсутствуют общепринятые методики для расчета уровня зеленой конкурентоспособности предприятия, при этом усложнением для исследования данной темы является получение корректной информации относительно качественных результатов управления трудовыми ресурсами, ведь зачастую – это решение руководителей компаний, которые не заинтересованы предоставлять полностью прозрачную информацию. Исследование вопроса влияния трудовых ресурсов на зеленую конкурентоспособность предприятий в статье осуществлено в следующей логической последовательности: систематизация литературных источников, исследование динамики поисковых запросов по ключевым терминам "green competitiveness" and "labor resources" в поисковой системе Google, библиометрический анализ по ключевым терминам "green competitiveness" и "labor resources". Методическим инструментарием проведенного исследования стали методы логического обобщения, компаративного анализа и трендово-библиометрического анализа – для выявления закономерностей влияния трудовых ресурсов на зеленую конкурентоспособность предприятий. Для библиометрического анализа использовался инструмент VOSViewer версии 1.6.10, для анализа трендов – Google Trends, периодом исследования выбраны годы с 2004 года по 2020 год. Объектом исследования является выборка из 873 публикаций и 9480 поисковых запросов по таким ключевым словам, как "green competitiveness" и "labor resources" на основе наукометрических баз данных Scopus и Web of Science, а также инструментов Google Trends. Исследование теоретически доказывает наличие влияния стратегического управления трудовыми ресурсами на уровень зеленой конкурентоспособности предприятия. Результаты проведенного исследования могут быть полезны для дальнейшего аналитического анализа влияния трудовых ресурсов на зеленую конкурентоспособность предприятия.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, стратегическое управление, зеленая конкурентоспособность, цели устойчивого развитие.

## Література

1. Akpoviro K. S., Olalekan A., Alhaji S. A. Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance. *Business Ethics and Leadership*. 2018. № 2 (4). P. 99-107. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).99-107.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).99-107.2018).

2. Antonyuk N., Plikus I., Jammal M. Sustainable business development vision under the covid-19 pandemic. *Health Economics and Management Review*. 2021. № 2 (1). P. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-04>.
3. Balaraman P., Gebre T., Berhe G., Priya K. Performance Appraisal Fundamentals, Practices and Challenges in Public Sector: Case of Adigrat Town, Ethiopia. *Business Ethics and Leadership*. 2018. № 2 (4), P. 18-34. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).18-34.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).18-34.2018).
4. Cheng X., Long R., Chen H., Li Q. Coupling coordination degree and spatial dynamic evolution of a regional green competitiveness system – A case study from China. *Ecological Indicators*. 2019. № 104. P. 489–500. DOI: <http://doi:10.1016/j.ecolind.2019.04.003>.
5. Cheng X., Long R., Chen H., Li W. Green competitiveness evaluation of provinces in China based on correlation analysis and fuzzy rough set. *Ecological Indicators*. 2018. № 85. P. 841-852. DOI: <http://doi:10.1016/j.ecolind.2017.11.045>.
6. Dave H. The X-ray report of “Economic growth”. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2019. № 3(4). P. 89-93. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).89-93.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).89-93.2019).
7. Fankhauser S., Bowen A., Calel R., Dechezleprêtre A., Grover D., Rydge J., Sato M. Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation. *Global Environmental Change*. 2013. № 23(5). P. 902–913. DOI: <http://doi:10.1016/j.gloenvcha.2013.05.0>.
8. Gouvea R., Kassicieh S., Montoya M. J. R. Using the quadruple helix to design strategies for the green economy. *Technological Forecasting and Social Change*. 2013. № 80(2). P. 221–230. DOI: <http://doi:10.1016/j.techfore.2012.05.00>.
9. Gupta R. The Concept of Leadership is Always Engaging for an Elite Occupational Preeminence. *Business Ethics and Leadership*. 2021. № 5(2). P. 139-146. DOI: [https://doi.org/10.21272/bel.5\(2\).139-146.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(2).139-146.2021)
10. Mazur-Wierzbicka E. Human Resources as Fundamental Element Determining the Development of Innovation. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. №1. P. 335-356. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-28>.
11. Md Yusuf Hossein Khan. Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*. 2018. № 2(2). P. 66-73. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.2\(2\).66-73.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(2).66-73.2018).
12. Oluwole F. O. The Impact of Corporate Governance on Banks Profitability in Nigeria. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2021. № 5(1). P. 18-28. DOI: [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(1\).18-28.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(1).18-28.2021)
13. Ou J. J. R., JrJung Lyu, Chia-Wen Chen. (2011). Initial development of a metrics framework for green competitiveness. First International Technology Management Conference. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1109/itmc.2011.5996046>.
14. Pavlenko O., Sukalenko V., Shkulipa O., Sharma M. S. Personnel management features of medical institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. № 2(1). P. 44-53. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-05>.
15. Shipko A., Demikhova N., Pajak K., Motrechko V. Health management at the regional level: multivariable performance assessment. *Health Economics and Management Review*. 2020. № 1(2). P. 8-15. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2020.2-01>.
16. Tommaso F. D., Gulinelli A. Corporate Governance and Economic Performance: The Limit of Short Termism. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2019. № 3(4). P. 49-61. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).49-61.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).49-61.2019).
17. Tsai S.-B., Saito R., Lin Y.-C., Chen Q., Zhou J. Discussing measurement criteria and competitive strategies of green suppliers from a green law perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*. 2014. № 229(1\_suppl). P. 135-145. DOI: <http://doi.org/10.1177/0954405414558740>.
18. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
19. Zeynalli L. Human Capital in Azerbaijan: Building Competitive Workforce Capacity for Industry 4.0. *SocioEconomic Challenges*. 2021. № 5(2). P. 58-69. DOI: [https://doi.org/10.21272/sec.5\(2\).58-69.2021](https://doi.org/10.21272/sec.5(2).58-69.2021).
20. Ziabina Ye., Kwilinski A., Belik T. HR management in private medical institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. № 2(1). P. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-03>.

## References

1. Akpoviroro, K. S., Olalekan, A., Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 99-107. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).99-107.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).99-107.2018).
2. Antonyuk, N., Plikus, I., & Jammal, M. (2021). Sustainable business development vision under the covid-19 pandemic. *Health Economics and Management Review*, 2(1), 37-43. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-04>
3. Balaraman, P., Gebre, T., Berhe, G., Priya, K. (2018). Performance Appraisal Fundamentals, Practices and Challenges in Public Sector: Case of Adigrat Town, Ethiopia. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 18-34. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).18-34.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).18-34.2018).

4. Cheng, X., Long, R., Chen, H., & Li, Q. (2019). *Coupling coordination degree and spatial dynamic evolution of a regional green competitiveness system – A case study from China*. *Ecological Indicators*, 104, 489-500. doi:10.1016/j.ecolind.2019.04.003
5. Cheng, X., Long, R., Chen, H., & Li, W. (2018). *Green competitiveness evaluation of provinces in China based on correlation analysis and fuzzy rough set*. *Ecological Indicators*, 85, 841-852. doi:10.1016/j.ecolind.2017.11.045
6. Dave, H. (2019). The X-ray report of "Economic growth". *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 89-93. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).89-93.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).89-93.2019).
7. Fankhauser, S., Bowen, A., Calel, R., Dechezleprêtre, A., Grover, D., Rydge, J., & Sato, M. (2013). *Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation*. *Global Environmental Change*, 23(5), 902–913. doi:10.1016/j.gloenvcha.2013.05.0
8. Gouvea, R., Kassicieh, S., & Montoya, M. J. R. (2013). *Using the quadruple helix to design strategies for the green economy*. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 221-230. doi:10.1016/j.techfore.2012.05.00
9. Gupta, R. (2021). The Concept of Leadership is Always Engaging for an Elite Occupational Preeminence. *Business Ethics and Leadership*, 5(2), 139-146. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(2\).139-146.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(2).139-146.2021)
10. Mazur-Wierzbicka, E. (2019). Human Resources as Fundamental Element Determining the Development of Innovation. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 335-356. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-28>
11. Md Yusuf Hossein Khan (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 66-73. DOI: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018.
12. Oluwole, F. O. (2021). The Impact of Corporate Governance on Banks Profitability in Nigeria. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 5(1), 18-28. [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(1\).18-28.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(1).18-28.2021)
13. Ou, J. J. R., Jr Jung Lyu, & Chia-Wen Chen. (2011). *Initial development of a metrics framework for green competitiveness*. *First International Technology Management Conference*. doi:10.1109/itmc.2011.5996046
14. Pavlenko, O., Sukalenko, V., Shkulipa, O., & Sharma, M. S. (2021). Personnel management features of medical institutions. *Health Economics and Management Review*, 2(1), 44-53. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-05>
15. Shipko, A., Demikhova, N., Pajak, K., & Motrechko, V. (2020). Health management at the regional level: multivariable performance assessment. *Health Economics and Management Review*, 1(2), 8-15. <https://doi.org/10.21272/hem.2020.2-01>
16. Tommaso, F. D., Gulinelli, A. (2019). Corporate Governance and Economic Performance: The Limit of Short Termism. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 49-61. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).49-61.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).49-61.2019).
17. Tsai, S.-B., Saito, R., Lin, Y.-C., Chen, Q., & Zhou, J. (2014). *Discussing measurement criteria and competitive strategies of green suppliers from a green law perspective*. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 229(1\_suppl), 135-145. doi:10.1177/0954405414558740
18. World Economic Forum <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>
19. Zeynalli, L. (2021). Human Capital in Azerbaijan: Building Competitive Workforce Capacity for Industry 4.0. *SocioEconomic Challenges*, 5(2), 58-69. [https://doi.org/10.21272/sec.5\(2\).58-69.2021](https://doi.org/10.21272/sec.5(2).58-69.2021)
20. Ziabina, Ye., Kwilinski, A. & Belik, T. (2021). HR management in private medical institutions. *Health Economics and Management Review*, 2(1), 30-36. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-03>

Стаття надійшла до редакції 12 листопада 2021 р.

Стаття рекомендована до друку 16 грудня 2021 р.

## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ФОНДОВИЙ РИНОК: ESG ETF КЕЙС\*

**Негрей Марина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економічної кібернетики  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
вул. Героїв Оборони, 16а, м. Київ, 03041, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9243-1534>  
e-mail: [marina.nehrey@gmail.com](mailto:marina.nehrey@gmail.com)

**Ремінна Поліна Вікторівна**

студентка  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
вул. Героїв Оборони, 16а, м. Київ, 03041, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4978-0779>  
e-mail: [polinareminna@gmail.com](mailto:polinareminna@gmail.com)

Стаття присвячена аналізу впливу фінансового шоку, який спричинений пандемією COVID-19. Оскільки за останні роки інтерес до відповідального інвестування зріс, а нещодавнє опитування показало що у свій інвестиційний підхід інтегрують ESG 75% респондентів по всьому світу, то об'єктом дослідження були процеси реагування на шок тридцяти ETF ESG компаній, що є одними із самих вагомих інвестиційних інструментів. ESG можна розшифрувати як «екологія, соціальна політика та корпоративне управління». У широкому значенні це сталий розвиток комерційної діяльності, що будується на наступних принципах: відповідальне ставлення до довкілля (з англ., E - environment), тобто наскільки компанія активна у сфері захисту екології та природного середовища; висока соціальна відповідальність (з англ., S - social). Бізнес повинен забезпечувати працівникам достойні умови праці та рівні можливості працевлаштування, а також підтримувати громадські організації; висока якість корпоративного управління (з англ., G - governance). Йдеться про стандарти, якими керується менеджмент бізнесу, включаючи етичні методи ведення бізнесу, гендерну різноманітність у раді директорів, відповідна до роботи працівника оплата праці, загальна прозорість бізнесу. Також у даній статті, проведено аналіз інвестиційного ризику та ризик-доходності упродовж шокowego періоду пандемії COVID-19. Для дослідження використано три проміжки часу, а саме: до шокowego (тривав з 01.07.2019 по 15.01.2020), шокowego (з 16.01.2020 по 31.03.2020) та після шокowego (з 01.04.2020 по 31.10.2021) періоди. Запропоновано два показники для дослідження: глибина падіння та рівень відновлення прибутковості фінансових активів. Майже всі досліджувані показники продемонстрували досить гарне відновлення у обрані інтервали часу. Відношення ризику до доходності, у періоди «до шоку» та «після шоку», розглядаються із застосуванням двох підходів: волатильності та Value-at-Risk. У післяшокowego період обидва підходи демонструють підвищений ризик, але його ступінь по-різному варіюється.

**Ключові слова:** COVID-19, фінансовий шок, вимірювання ризику, ESG, ETF, Value-at-Risk, волатильність, глибина шоку, рівень відновлення.

**Коди класифікації JEL:** G11, G34, O16, R42

### Постановка проблеми у загальному вигляді, аналіз останніх публікацій

Пандемія COVID-19 спричинила надзвичайно великий вплив на всі сфери людського життя, включаючи економіку. Не залишився не поміченим шок і для фінансового сектору. У березні 2020 року, коли коронавірус став стрімко поширюватися світом, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВОЗ) оголосила про пандемію COVID-19, саме це сприяло початку фінансового

шоку. Його пік було зафіксовано в період з 15 по 25 березня 2020 року. Інвестори почали продавати частину своїх активів та шукати інші, менш ризикові варіанти інвестування.

У різних країнах та регіонах, коливання цін на акції змінювалися по-різному. В різноманітних секторах економіки симптоми шоку, які досліджені у публікації McKinsey [1], також проявлялися інакше. У той же час, порівнюючи пандемію з іншими кризами, спостерігається

\* **Cite as:** Nehrey, M., Reminna, P. (2021). Impact of the Covid-19 Pandemic on the Stock Market: The ESG ETF Case, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 14, 79-89. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-08>

деяка цікава відмінність – відновлення після шоку. Даний аспект економічного відновлення детально розглянуто в роботі [2]. Автори стверджують, що світова економіка після шоку від COVID-19 відновлюється швидше, ніж очікувалося. Крім того, існує ряд публікацій, де висвітлюються різні типи відновлення, які, крім іншого, характеризуються V-, U-, L- або W-подібними формами [3].

Беручи до уваги ситуацію з пандемією COVID-19, особливо популярним стало забезпечення та збереження своїх портфельів від високого ризику, тому ідея даного дослідження полягає в тому, щоб дослідити одні із самих вагомих інвестиційних інструментів, такі як: ESG ETF, а також на основі тридцяти активів фондового ринку США провести дослідження зміни прибутковості через ситуацію з COVID-19.

ETF – це Exchange Traded Fund або фонд, що «торгується на біржі». У рамках ETF збираються акції різних компаній за певною ознакою та на їх основі створюється фонд. Будь-яка людина може придбати акції цього фонду, ставши, по факту, власником усіх акцій у які інвестував фонд.

ESG можна розшифрувати як «екологія, соціальна політика та корпоративне управління». У широкому значенні це сталий розвиток комерційної діяльності, що будується на наступних принципах:

- відповідальне ставлення до довкілля (з англ., E - environment), тобто наскільки компанія активна у сфері захисту екології та природного середовища. Це може проявлятися у веденні контролю за шкідливими викидами та забрудненням повітря, створення розвиненої системи управління відходами, відповідальним ставленням до землекористування та роботи зі зниження вуглецевого сліду;

- висока соціальна відповідальність (з англ., S - social). Бізнес повинен забезпечувати працівникам достойні умови праці та рівні можливості працевлаштування, а також підтримувати громадські організації;

- висока якість корпоративного управління (з англ., G - governance). Йдеться про стандарти, якими керується менеджмент бізнесу, включаючи етичні методи ведення бізнесу, гендерну різноманітність у раді директорів, відповідна до роботи працівника оплата праці, загальна прозорість бізнесу.

Методологія дослідження зосереджена на аналізі відповідності ризику та прибутку до та після фінансового шоку, спричиненого COVID-19. В центрі уваги даної статті також було порівняння глибини падіння через шок і швидкість відновлення фінансових активів.

## 2. Виклад основного матеріалу дослідження

### 2.1. Підходи до вимірювання ризику

Досить важливим елементом обґрунтування та прийняття рішень для інвесторів є вимірювання ризику. Аналіз останніх

досліджень «ризик-дохідність» є відправною точкою для створення, моніторингу та збалансування інвестиційних портфельів. Вимірювання ризику ґрунтується на введенні такого поняття як «міра ризику» або навіть й більш широкого комплексу заходів щодо розрахунку даного поняття. Основним принципом використання міри ризику є представлення випадкових величин цифрами. Випадкова величина зазвичай відображає, свого роду віддачу від інвестування в певний актив, протягом певного періоду часу. Отже, віддачу у нашому дослідженні за період  $[t; t + 1]$  будемо представляти за формулою:

$$R_{t,t+1} = (P_{t+1} - P_t) / P_t, \quad (1)$$

де ціна в період  $t+1$  невідома а, отже, і прибуток є випадковою величиною.

Оскільки, сфера побудови та застосування ризику активно розвивається (одна з найкращих фундаментальних робіт – [4]), то для комплексного розгляду даного поняття, доцільним буде структурувати показники інвестиційного ризику на чотири основні класи [5]:

- міри мінливості,
- квантильний підхід,
- показники чутливості,
- премія за ризик.

Слід також зазначити, що, на даній класифікації всі сучасні підходи вимірювання ризику не закінчуються.

Наше дослідження передбачає подвійну структуру, для вимірювання ризику. Перший напрям зосереджений на вимірюванні ризику за допомогою вищезгаданих класів. Він застосовувався для проміжків часу: до та після фінансового шоку, спричиненого COVID-19. Другий напрямок базується поєднанні оцінки «падіння» та «відновлення» під час пікового періоду розгортання шоку. Основна суть запропонованого способу представлена в пункті 2.3.

В рамках розгляду чотирьох вищезгаданих класів, ми обрали перші два для аналізу ризиків дошокового та післяшокового періодів. Основна логіка такого вибору базується на нерелевантній значущості вимірювання ризику на межі шоку третім і четвертим класами.

Перший клас ґрунтується на концепції мінливості, як відображення ризикованості інвестицій. Вона включає, насамперед, такі показники, як розмах і міжквантильний розмах. Важливість розгляду даних показників, полягає в розмежуванні зон ризику. Вони демонструють загальну структуру, в якій прибутки «розсіяні». Далі, перший клас передбачає як міру ризику показник, який бере свій початок із зародження теорії портфеля в 1950-х роках – середньоквадратичне відхилення.

З одного боку, даний критерій широко використовується у сучасних розрахунках та



процедурах по оптимізації портфеля, але з іншого, його безсумнівним недоліком є те, що він оцінює відхилення від середнього значення в обидві сторони. Інвесторів дуже турбують відхилення в бік зниження, але семіваріація (верхня і нижня межі) виправляє цей дефект. Також у цьому питанні одним із широко використовуваних понять є індекс Фішера, який, до речі, задовольняє умовам узгодженості [6]. Також до цього класу входять такі показники ризику, як асиметрія, що відображає асиметрію розподілу прибутків, і ексцес, що є показником «важких хвостів». Теорія очікуваної корисності показує, що інвестори вважають за краще максимізувати асиметрію та мінімізувати ексцес [7].

Другий клас міри ризику заснований на квантильному підході. Одним із суттєвих показників ризику є Value-at-Risk або ж вартість піддана ризику (VaR). Ця міра ризику була побудована в середині 1970 року [8], а потім була активно впроваджена як на практиці, так і в регулятивні методи вимірювання ризику. Суть VaR полягає в пошуку 95%-квантиля функції розподілу доходів або збитків, в рамках розглянутого періоду часу. Суть програми VaR полягає у визначенні суми капіталу для покриття можливих збитків нижче VaR.

Можна помітити, що VaR є універсальним заходом, який поєднує 3 компоненти:

- збитки,
- проміжок часу,
- ставлення інвестора до ризику.

Одним з основних методологічних переваг цього підходу є його адаптивність – VaR являє собою не стільки єдиний показник, а цілий методологічний блок, що надає найширший спектр можливостей.

Головним недоліком цього методу є нестача узгодженості для великих класів розподілу доходів.

Покращеним та більш універсальним підходом VaR є Conditional Value-at-Risk або умовна вартість під ризиком (CVaR). Цей метод кількісно визначає суму залишкового ризику інвестиційного портфеля. CVaR виводиться шляхом отримання середньоквадратичного відхилення «екстремальних» втрат у хвості розподілу можливих прибутків за межі граничної точки значення під ризиком (VaR). Показник CVaR є більш адекватним до різких падінь в умовах кризи, а також є узгодженим. Відношення CVaR/VaR також є важливим показником, який забезпечує відповідність між «катастрофічними» втратами та втратами в «спокійний» час.

## 2.2. Метод оцінки відповідності ризику до прибутку у шоківий період

Основною метою оцінки відношення ризику до прибутку, було розділити всі показники на три часові інтервали. Перший інтервал, межі

якого з 01.07.2019 по 15.01.2020, відповідає періоду «до шоку». У цей період світові ринки, включаючи ринок ETF та ESG були відносно стабільними, тому можна вважати, що саме даний період і був відправною точкою для оцінки ризику.

Другий інтервал знаходиться в межах з 16.01.2020 по 31.03.2020. Цей період характеризується явним шоком, що був спричинений COVID-19. На початку цього періоду спостерігалось значне напруження ринків, а в середині березня 2020 року стрімке падіння.

Третій інтервал був визначений як період відновлення та лежав в межах від 01.04.2020 по 31.10.2021.

Одним з пунктів дослідження був порівняльний аналіз відповідності ризику до прибутку у першому та третьому періодах, тобто до шоку та після. Дана оцінка була проаналізована за допомогою застосування мір ризику, а саме варіаційного та квантильного підходів.

Було введено два показника, які безпосередньо фіксують шок. Перший показник ризику, визначається як «глибина». Він вказує на максимальну негативну прибутковість середньої ціни в дошовому періоді. Другий показник має назву – коефіцієнт відновлення, він визначається як середня ціна третього часового інтервалу, поділена на середню ціну за перший період.

## 2.3 Вхідні дані

Тренд на усвідомлене та відповідальне інвестування завжди був актуальним, але зараз, у 2021 році, він як ніколи набирає обертів. Тому беручи до уваги ситуацію з пандемією COVID-19, дане дослідження було зосереджено на кризах, що впливають на ESG ETF компанії. Оскільки, з нашої точки зору, цей ринок надзвичайно ефективно відображає досягнення компаній і ринкове ціноутворення. Досліджуваний сегмент значною мірою відповідає нематеріальним активам. Основними особливостями компаній з нематеріальними активами є те, що згідно з загальноприйнятими принципами бухгалтерського обліку (GAAP) США вони не відображаються в балансі, тому баланси даних підприємств не у повній мірі відображають вартість їх нематеріальних активів. Одним із корисних підходів є оцінка вартості за ринковими показниками, а не за балансом. На даному етапі наше дослідження з'ясує значення, що змінюються через стрімкий ріст шоку, спричиненим пандемією COVID-19.

Для порівняльного аналізу ми використовували тридцять різних ESG та ETF компаній, щоб дослідити поведінку та реакцію на шок [9].

В таблиці продемонстровано середні ціни трьох вищеописаних періодів. Можна побачити, що вихідні дані свідчать про великі зміни цін через шок, спричинений пандемією.

Вихідні дані

ETFs	Before shock	Shock	Post-shock
	Price		
RDVY	30,84	21,81	39,99
IDEV	55,39	38,49	61,08
EPP	45,54	29,21	46,82
IGV	202,94	185,88	344,45
IYF	61,34	41,18	69,25
IEUR	47,03	31,74	51,35
ACWX	47,17	32,80	51,30
IDV	31,85	19,58	29,27
EWC	28,22	17,65	32,06
GNR	46,22	25,36	45,95
DBEF	31,64	23,47	34,28
IEV	44,31	30,18	47,97
HEDJ	64,71	44,55	68,81
XHB	40,57	24,72	61,74
SUSA	58,98	47,53	83,24
IQLT	29,42	22,29	35,05
PHO	32,81	26,72	46,37
KBWB	53,17	28,82	52,43
GSIE	28,76	20,05	31,56
HEFA	29,25	21,23	31,06
IGF	44,11	28,86	42,85
VYMI	62,28	39,55	60,34
EWU	33,00	19,66	29,73
IXG	65,06	40,51	66,60
QCLN	20,54	17,10	55,02
RODM	28,32	19,02	28,41
EWG	28,81	18,03	31,59
IYG	134,31	86,91	155,39
NFRA	48,90	37,60	53,86
FEZ	38,12	25,19	41,87

### 3. Результати та подальші перспективи розробок у даному напрямі

#### 3.1. Вимірювання впливу шоку та швидкості відновлення фінансових активів

Піком фінансового шоку була середина березня 2020 року, ця криза поширилася майже на кожен фондовий ринок [10-15]. Невизначеність та напруженість, пов'язана з впливом на світову економіку, раптово зросла. Індекс невизначеності економічної політики зріс у травні 2020 року вдвічі порівняно з січнем 2020 року [10]. Бейкер, Блум та інші автори публікації «Економічна невизначеність, спричинена Covid» описали та структурували цю невизначеність через різні показники, одним з яких була волатильність фондового ринку [11].

Проте за короткий період часу почалося так зване «одужання», звичайно для компаній з різних сфер цей процес протікав по різному. Акції Boeing Co, наприклад, продемонстрували дуже повільне відновлення ціни, а от акції Apple Inc. демонстрували відновлення, яке перейшло у швидке зростання ціни [12].

У даній статті використано два показники для характеристики відношення «ризик-віддача» в умовах шоку.

Перший показник – це «глибина шоку», яка визначається як:

$$Shock\ depth = \frac{Minimum\ price\ at\ second\ sub-interval}{Average\ price\ at\ first\ sub-interval} - 1, \quad (SD)$$

Другий показник — «відновлення», формула розрахунку:

$$Recovery\ rate = \frac{Average\ price\ at\ third\ sub-interval}{Average\ price\ at\ first\ sub-interval}, \quad (RR)$$

Перший можна інтерпретувати як «міру ризику», а другий як «міру прибутковості», але також потрібно зазначити, що не слід плутати дане поняття з класичною прибутковістю.

SD має характер класичної прибутковості з деякими особливостями, які пов'язані із середньою ціною через перший часовий проміжок. Це сталося через виключення з розгляду волатильності ціни до падіння [16-17].

RR характеризується відповідністю ціни післяшочового періоду до ціни дошочового [18-20]. Основна мета використання такої форми RR полягає в тому, щоб порівняти оцінки з періодом до шоку, а не з найнижчими цінами шочового періоду. Застосування цієї оцінки представлено на рис. 1.



Крім того, відношення ризику та прибутку на наведена на рис. 2 (до шоку) та рис. 3 (після шоку) основі класичного підходу Г.Марковіца (шоку).

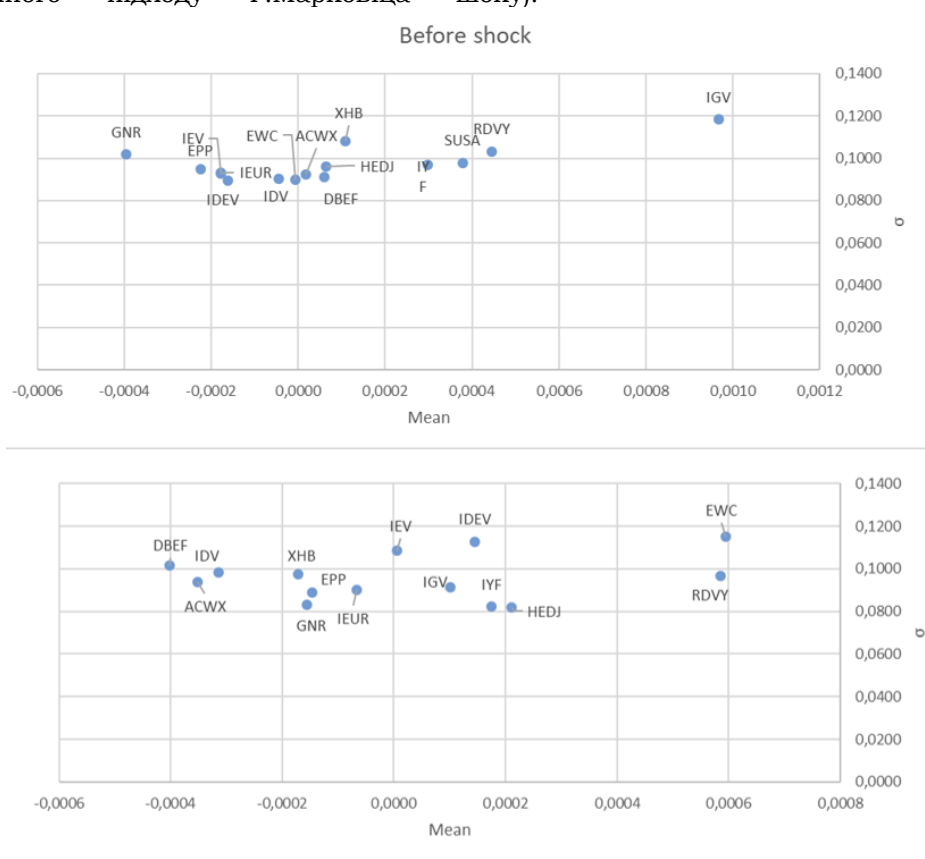


Рис. 2. Відношення ризику до прибутку (дошочковий період)

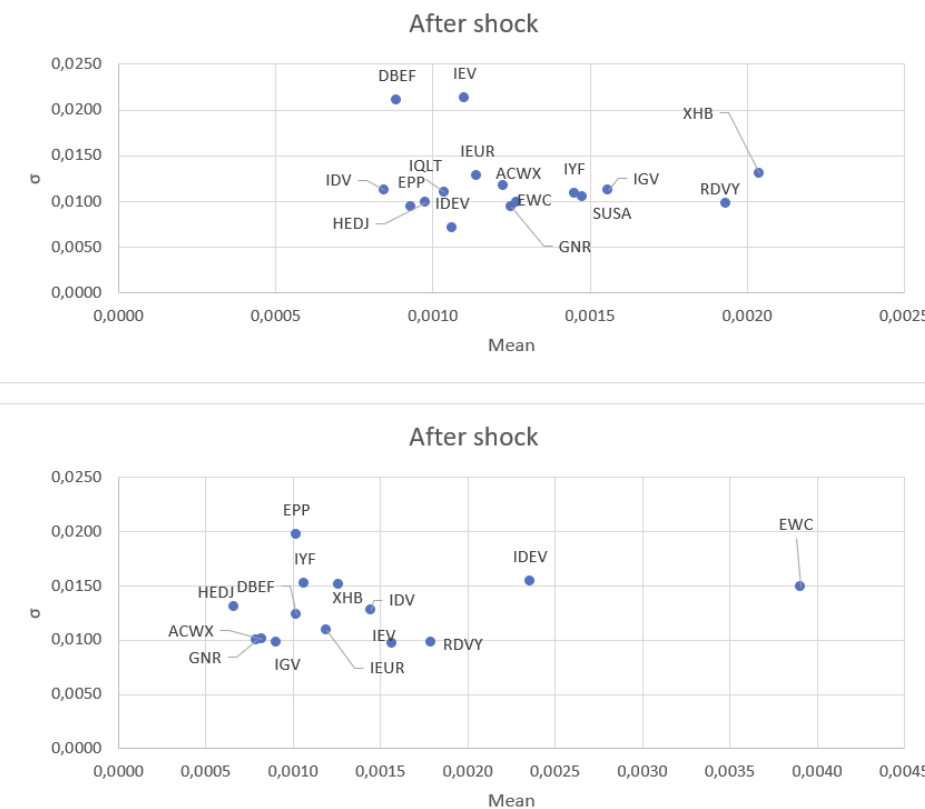


Рис. 3. Відношення ризику до прибутку (постшочковий період)

Аналіз отриманих результатів показує, що всі показники ризику виросли. Це свідчить про підвищену мінливість післяшочкового періоду, що є закономірним. Крім того, ми бачимо надзвичайно високий ріст асиметрії. Як зазначалося раніше, інвестори віддають перевагу позитивній асиметрії. Пояснення даного ефекту в тому, що акції багатьох компаній підскочили вгору після шоку [21].

### 3.3. Зміна відношення ризику та прибутку в розрізі підходу Value-at-Risk

Розгляд відношення ризику і прибутку в розрізі підходу VaR показує певні відмінності від попереднього підходу [22]. Основна різниця полягає в тому, що показники ризику вказують не стільки на збільшення, скільки на варіацію та мінливість. Зростання в середньому становить 124%. Таблиця 3 демонструє наявні зміни значень показників ризику.

Таблиця 3

Вимірювання ризику за допомогою VaR і CVaR

Stocks	VaR		CVaR		CVaR/VaR	
	Before shock	Post-shock	Before shock	Post-shock	Before shock	Post-shock
RDVY	-0,0179	-0,0244	-0,0271	-0,0357	1,5158	1,4655
IDEV	-0,0147	-0,0160	-0,0207	-0,0214	1,4105	1,3357
EPP	-0,0150	-0,0165	-0,0216	-0,0245	1,4466	1,4841
IGV	-0,0242	-0,0226	-0,0326	-0,0302	1,3441	1,3368
IYF	-0,0167	-0,0226	-0,0247	-0,0341	1,4790	1,5092
IEUR	-0,0151	-0,0170	-0,0227	-0,0231	1,5058	1,3597
ACWX	-0,0153	-0,0179	-0,0216	-0,0238	1,4128	1,3340
IDV	-0,0135	-0,0187	-0,0205	-0,0250	1,5185	1,3405
EWC	-0,0150	-0,0173	-0,0199	-0,0213	1,3325	1,2316
GNR	-0,0179	-0,0226	-0,0259	-0,0283	1,4505	1,2520
DBEF	-0,0150	-0,0151	-0,0217	-0,0196	1,4488	1,3000
IEV	-0,0151	-0,0173	-0,0227	-0,0232	1,5083	1,3405
HEDJ	-0,0165	-0,0175	-0,0242	-0,0235	1,4645	1,3417
XHB	-0,0198	-0,0277	-0,0262	-0,0357	1,3206	1,2891
SUSA	-0,0173	-0,0170	-0,0253	-0,0212	1,4618	1,2464
IQLT	-0,0151	-0,0156	-0,0204	-0,0206	1,3500	1,3218
PHO	-0,0161	-0,0222	-0,0235	-0,0316	1,4548	1,4225
KBWB	-0,0211	-0,0394	-0,0318	-0,0615	1,5095	1,5586
GSIE	-0,0144	-0,0147	-0,0201	-0,0203	1,3932	1,3762
HEFA	-0,0153	-0,0151	-0,0217	-0,0198	1,4165	1,3149
IGF	-0,0110	-0,0186	-0,0164	-0,0301	1,4874	1,6221
VYMI	-0,0145	-0,0190	-0,0202	-0,0267	1,3942	1,4095
EWU	-0,0154	-0,0191	-0,0220	-0,0256	1,4256	1,3414
IXG	-0,0185	-0,0207	-0,0254	-0,0321	1,3726	1,5493
QCLN	-0,0222	-0,0469	-0,0305	-0,0608	1,3719	1,2964
RODM	-0,0125	-0,0136	-0,0175	-0,0192	1,4021	1,4179
EWG	-0,0204	-0,0196	-0,0263	-0,0276	1,2926	1,4105
IYG	-0,0203	-0,0258	-0,0303	-0,0359	1,4881	1,3924
NFRA	-0,0110	-0,0142	-0,0174	-0,0180	1,5754	1,2655
FEZ	-0,0178	-0,0199	-0,0245	-0,0283	1,3776	1,4171
<b>Average</b>	-0,01649	-0,02049	-0,02352	-0,02830	1,43105	1,37610
<b>Increase</b>		124%		120%		96%

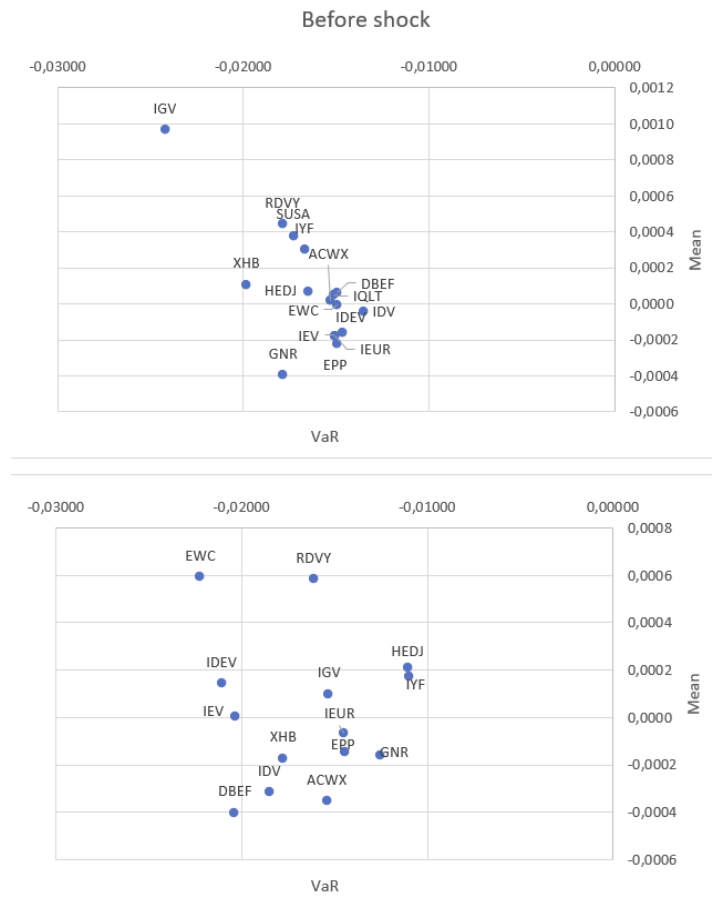


Рис. 4. VaR до шоку

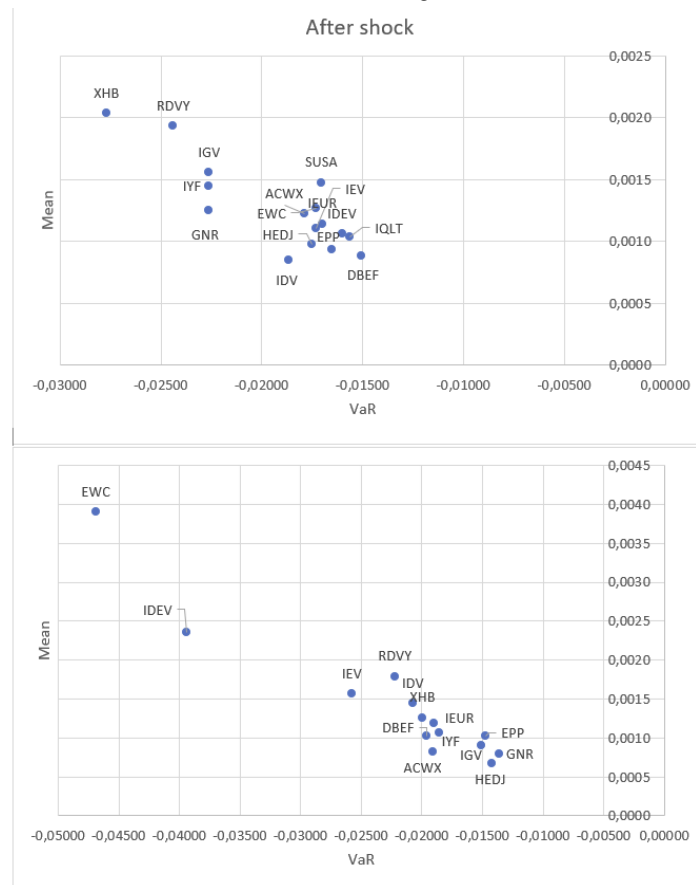


Рис. 5. VaR після шоку

Різниця у відображенні ризику між двома підходами полягає в наступному. Після шоку почалося відносно швидке відновлення, сплески прибутковості більш зросли вгору, ніж пішли на зниження.

#### **Висновки**

Спричинений пандемією COVID-19 фінансовий шок продемонстрував сильний вплив на фінансові ринки, панував високий рівень неспокою та невизначеності. Інвестори почали шукати більш безпечні варіанти інвестування, але паралельно з цим спостерігається відносно швидке відновлення ситуації на фондовому ринку. Отже, аналіз особливостей впливу шокового періоду є багатогранною актуальною науковою проблематикою.

Цілями даного дослідження було проаналізувати та дослідити одні із самих

вагомих інвестиційних інструментів, такі як: ESG ETF, а також на основі тридцяти активів фондового ринку США, провести дослідження зміни основних показників ризику через ситуацію з COVID-19.

Аналіз включав два підходи до оцінки відношення ризику до прибутку. Перший підхід базувався на оцінці мінливості. Другий підхід був заснований на VaR.

Результати нашого дослідження показують відносно швидке відновлення всіх обраних компаній. Підводячи підсумок, аналіз ризиків, спричинених COVID-19, та їх оцінка вказали на кілька ефектів, які мають дослідницький потенціал. Ми вважаємо, що порівняльний аналіз відновлення повинен прояснити ситуацію та принести конкретні характеристики різниці.

### **IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE STOCK MARKET: THE ESG ETF CASE**

**Maryna Nehrey**, PhD, Associate Professor, Associate Professor of Economic Cybernetics, National university of life and environmental sciences of Ukraine, 16a Heroyiv Oborony St., Kyiv, Ukraine, 03041, e-mail: marina.nehrey@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9243-1534>

**Polina Reminna**, student, National university of life and environmental sciences of Ukraine, 16a Heroyiv Oborony St., Kyiv, Ukraine, 03041, e-mail: polinareminna@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4978-0779>

The article is devoted to the analysis of the impact of the financial shock caused by the COVID-19 pandemic. As interest in responsible investing has declined in recent years, and a recent survey found that 75% of respondents worldwide integrate ESG into their investment approach, the study focused on the shock response processes of thirty ETF ESG companies, which are among the most important investment tools. ESG can be deciphered as "environment, social policy and corporate governance". In a broad sense, it is a sustainable development of business, based on the following principles: responsible attitude to the environment (from English, E - environment), ie how active the company is in the field of environmental protection; high social responsibility (from English, S - social). Businesses must provide employees with decent working conditions and equal employment opportunities, as well as support public organizations; high quality of corporate governance (from English, G - governance). These are the standards that guide business management, including ethical business practices, gender diversity on the board of directors, appropriate pay, and general business transparency. Also in this article, an analysis of investment risk and risk-return during the shock period of the COVID-19 pandemic. Three-time intervals were used for the study, namely: before the shock (lasted from 01.07.2019 to 15.01.2020), shock (from 16.01.2020 to 31.03.2020) and after the shock (from 01.04.2020 to 31.10.2021) periods. Two indicators have been proposed for the study: the depth of the decline and the recovery rate of return on financial assets. Almost all of the studied indicators showed a fairly good recovery at selected intervals. Risk-to-return ratios in the pre-shock and post-shock periods are considered using two approaches: volatility and Value-at-Risk. In the post-shock period, both approaches show an increased risk, but their degree varies.

**Keywords:** COVID-19, financial shock, risk measurement, ECG, ETF, Value-at-Risk, volatility, shock depth, recovery rate.

**JEL classification codes:** G11, G34, O16, R42

### **ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК: ESG ETF КЕЙС**

**Негрей Марина Владимировна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической кибернетики, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, ул. Героев Обороны, 16а, г. Киев, 03041, Украина, e-mail: marina.nehrey@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9243-1534>

**Реминная Полина Викторовна**, студентка, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, ул. Героев Обороны, 16а, г. Киев, 03041, Украина, e-mail: polinareminna@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4978-0779>

Статья посвящена анализу влияния финансового шока, вызванного пандемией COVID-19. Поскольку за последние годы интерес к ответственному инвестированию возрос, а недавний опрос показал, что в свой инвестиционный подход интегрируют ESG 75% респондентов по всему миру, то объектом исследования были процессы реагирования на шок тридцати ETF ESG компаний, являющихся одними

из самых весомых инвестиционных инструментов. ESG можно расшифровать как "экология, социальная политика и корпоративное управление". В широком смысле это устойчивое развитие коммерческой деятельности, строящееся на следующих принципах: ответственное отношение к окружающей среде (с англ., E – environment), т.е. насколько компания активна в сфере защиты экологии и природной среды; высокая социальная ответственность (с англ., S – social). Бизнес должен обеспечивать работникам достойные условия труда и равные возможности трудоустройства, а также поддерживать общественные организации; высокое качество корпоративного управления (с англ., G – governance). Речь идет о стандартах, которыми руководствуется менеджмент бизнеса, включая этические методы ведения бизнеса, гендерное разнообразие в совете директоров, соответствующая работе работника оплата труда, общая прозрачность бизнеса. Также в данной статье проведен анализ инвестиционного риска и доходности в течение шокового периода пандемии COVID-19. Для исследования использовано три промежутка времени, а именно: до шокового (длительность с 01.07.2019 по 15.01.2020), шокового (с 16.01.2020 по 31.03.2020) и после шокового (с 01.04.2020 по 31.10.2021). Предложены два показателя для исследования: глубина падения и уровень возобновления доходности финансовых активов. Почти все изучаемые показатели продемонстрировали достаточно хорошее восстановление в выбранные интервалы времени. Отношение риска к доходности в периоды «до шока» и «после шока» рассматриваются с применением двух подходов: волатильности и Value-at-Risk. В послешоковый период оба подхода демонстрируют повышенный риск, но его степень по-разному варьируется.

**Ключевые слова:** COVID-19, финансовый шок, измерение риска, ECG, ETF, Value-at-Risk, волатильность, глубина шока, уровень восстановления.

**Коды классификации JEL:** G11, G34, O16, R42

---

### Література

1. McKinsey&Company. COVID-19: Implications for business. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
2. Carlsson-Szlezak P., Swartz P., and Reeves M. Why The Global Economy Is Recovering Faster Than Expected. *Harvard Business Review*, 11/03/2020. <https://hbr.org/2020/11/why-the-global-economy-is-recovering-faster-than-expected>
3. Sharma, D., Bouchaud, J. P., Gualdi, S., Tarzia, M., & Zamponi, F. (2021). V-, U-, L-or W-shaped economic recovery after Covid-19: Insights from an Agent-Based Model. *PloS one*, 16(3), e0247823.
4. Szegő, G. P. (Ed.). (2004). *Risk measures for the 21st century* (Vol. 1). New York: Wiley.
5. Kaminskyi, A., Motoryn, R., & Pysanets, K. (2019). Investment risks and their measurement. *Probability in Action*. – V3, 103-114
6. Fischer, T. (2003). Risk capital allocation by coherent risk measures based on one-sided moments. *Insurance: Mathematics and Economics*, 32(1), 135-146.
7. Scott, R. C., & Horvath, P. A. (1980). On the direction of preference for moments of a higher order than the variance. *The Journal of Finance*, 35(4), 915-919.
8. Holton, G. A. (2003). *Value-at-risk*. Acad. press.
9. <https://www.investing.com/>.
10. Economic Policy Uncertainty Index. <https://www.policyuncertainty.com/12/25/2020>.
11. Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). *Covid-induced economic uncertainty* (No. w26983). National Bureau of Economic Research.
12. Investing.com (2020) <https://www.investing.com/12/27/2020>.
13. Girard, M. (2020). The 5 shapes of coronavirus economic recovery – which will it be. <https://ci.natwest.com/insights/articles/the-5-shapes-of-coronavirus-economic-recovery-and-why-our-base-case-is-a-swoosh/01/12/2021>.
14. Just, M., & Echaust, K. (2020). Stock market returns, volatility, correlation and liquidity during the COVID-19 crisis: Evidence from the Markov switching approach. *Finance Research Letters*, 37, 101775.
15. Kaminskyi, A., Nehrey, M., Rizun, N. (2020). The impact of COVID-induced shock on the risk-return correspondence of agricultural ETFs. *Machine Learning for Prediction of Emergent Economy Dynamics 2020*. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), Vol. 2713, 204-218.
16. Narayan, M. (2020). 3 key investment trends for a post-COVID world. <https://www.refinitiv.com/perspectives/future-of-investing-trading/3-key-investment-trends-for-a-post-covid-world/01/12/2021>
17. Babenko, V., Panchyshyn, A., Zomchak, L., Nehrey, M., Artym-Drohomyretska, Z., Lahotskyi, T. (2021). Classical Machine Learning Methods in Economics Research: Macro and Micro Level Example. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, 2021, Art. #22, pp. 209-217. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.22>
18. What are ESG ETFs? (2020) <https://www.rbcgam.com/en/ca/learn-plan/types-of-investments/what-are-esg-etfs/detail>
19. Babenko, V., & Nehrey, M. (2021). Complex Risk Analysis of E-Commerce Companies Related to COVID-19. In E. Mazaheri (Ed.). *The Impact of COVID19 on E-Commerce*, pp. 91-104. Proud Pen. [https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-8-2\\_7](https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-8-2_7)



20. RBC Global Asset Management, 2020 Responsible Investment Survey Key Findings <https://www.rbcgam.com/documents/en/other/esg-key-findings.pdf>
21. TD Asset Management, How to build a portfolio with ESG ETFs <https://www.bnnbloomberg.ca/how-to-build-a-portfolio-with-esg-etfs-1.1559774>
22. ESG investments are taking over the world. What is it and why are they getting more and more popular? (2021) <https://investfunds.ru/news/77835/07/19/2021>.

### References

1. McKinsey&Company. COVID-19: Implications for business. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
2. Carlsson-Szlezak P., Swartz P., and Reeves M. Why The Global Economy Is Recovering Faster Than Expected. *Harvard Business Review*, 11/03/2020. <https://hbr.org/2020/11/why-the-global-economy-is-recovering-faster-than-expected>
3. Sharma, D., Bouchaud, J. P., Gualdi, S., Tarzia, M., & Zamponi, F. (2021). V-, U-, L- or W-shaped economic recovery after Covid-19: Insights from an Agent-Based Model. *PloS one*, 16(3), e0247823.
4. Szegő, G. P. (Ed.). (2004). *Risk measures for the 21st century* (Vol. 1). New York: Wiley.
5. Kaminskyi, A., Motoryn, R., & Pysanets, K. (2019). Investment risks and their measurement. *Probability in Action*. – V3, 103-114
6. Fischer, T. (2003). Risk capital allocation by coherent risk measures based on one-sided moments. *Insurance: Mathematics and Economics*, 32(1), 135-146.
7. Scott, R. C., & Horvath, P. A. (1980). On the direction of preference for moments of a higher order than the variance. *The Journal of Finance*, 35(4), 915-919.
8. Holton, G. A. (2003). *Value-at-risk*. Acad. press.
9. <https://www.investing.com/>.
10. Economic Policy Uncertainty Index. <https://www.policyuncertainty.com/12/25/2020>.
11. Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). *Covid-induced economic uncertainty* (No. w26983). National Bureau of Economic Research.
12. Investing.com (2020) <https://www.investing.com/12/27/2020>.
13. Girard, M. (2020). The 5 shapes of coronavirus economic recovery – which will it be. <https://ci.natwest.com/insights/articles/the-5-shapes-of-coronavirus-economic-recovery-and-why-our-base-case-is-a-swoosh/01/12/2021>.
14. Just, M., & Echaust, K. (2020). Stock market returns, volatility, correlation and liquidity during the COVID-19 crisis: Evidence from the Markov switching approach. *Finance Research Letters*, 37, 101775.
15. Kaminskyi, A., Nehrey, M., Rizun, N. (2020). The impact of COVID-induced shock on the risk-return correspondence of agricultural ETFs. *Machine Learning for Prediction of Emergent Economy Dynamics 2020*. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), Vol. 2713, 204-218.
16. Narayan, M. (2020). 3 key investment trends for a post-COVID world. <https://www.refinitiv.com/perspectives/future-of-investing-trading/3-key-investment-trends-for-a-post-covid-world/01/12/2021>
17. Babenko, V., Panchyshyn, A., Zomchak, L., Nehrey, M., Artym-Drohomyretska, Z., Lahotskyi, T. (2021). Classical Machine Learning Methods in Economics Research: Macro and Micro Level Example. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, 2021, Art. #22, pp. 209-217. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.22>
18. What are ESG ETFs? (2020) <https://www.rbcgam.com/en/ca/learn-plan/types-of-investments/what-are-esg-etfs/detail>
19. Babenko, V., & Nehrey, M. (2021). Complex Risk Analysis of E-Commerce Companies Related to COVID-19. In E. Mazaheri (Ed.). *The Impact of COVID19 on E-Commerce*, pp. 91-104. Proud Pen. [https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-8-2\\_7](https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-8-2_7)
20. RBC Global Asset Management, 2020 Responsible Investment Survey Key Findings <https://www.rbcgam.com/documents/en/other/esg-key-findings.pdf>
21. TD Asset Management, How to build a portfolio with ESG ETFs <https://www.bnnbloomberg.ca/how-to-build-a-portfolio-with-esg-etfs-1.1559774>
22. ESG investments are taking over the world. What is it and why are they getting more and more popular? (2021) <https://investfunds.ru/news/77835/07/19/2021>.

*Стаття надійшла до редакції 19 листопада 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 26 грудня 2021 р.*

*Науковий керівник: Негрей Марина Володимирівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, Національний університет біоресурсів і природокористування України.*

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НАРОЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА\*

**Павлов Костянтин Володимирович**

докт. екон. наук, професор  
завідувач кафедри підприємництва і менеджменту  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
вул. Винниченка, 28, м. Луцьк, Україна, 43000  
e-mail: pavlov.kostiantyn@vnu.edu.ua  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

**Павлова Олена Миколаївна**

докт. екон. наук, професор  
завідувач кафедри економіки та природокористування  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
вул. Винниченка, 28, м. Луцьк, Україна, 43000  
e-mail: pavlova.olena@vnu.edu.ua  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

**Шостак Людмила Василівна**

канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Волинський національний університет ім. Лесі Українки  
вул. Винниченка, 28, м. Луцьк, Україна, 43000  
e-mail: Shostak.ludmyla@vnu.edu.ua  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

**Романюк Дарина Анатоліївна**

студентка спеціальності «Підприємництво  
торгівля та біржова діяльність»  
Волинський національний університет ім. Лесі Українки  
вул. Винниченка, 28, м. Луцьк, Україна, 43000  
e-mail: naukoviyy@icloud.com

У статті розглянуто та узагальнено визначення категорії «економічний потенціал», запропоноване авторське трактування даної дефініції. Наведено теоретичні аспекти стратегічного нарощення економічного потенціалу підприємств. Економічний потенціал підприємства є невід'ємною складовою загального потенціалу будь-якої економічної системи. Економічна ситуація в країні в останні роки все більше сприяє збільшенню досліджень саме в контексті розвитку економічного потенціалу. Однозначного трактування даної дефініції звичайно немає оскільки скільки науковців – стільки й думок та підходів. Досить багато вчених рекомендують здійснювати дослідження економічного потенціалу як на макро, так і на мікрорівні, що дозволить врахувати не лише чинники розвитку самого бізнесу та його ресурсне забезпечення, але й ступінь впливу на нарощення потенціалу зовнішніх чинників та оцінити наслідки.

**Ключові слова:** потенціал, економічний потенціал, стратегія, стратегічне нарощення, фінансовий потенціал, інноваційний потенціал.

**Постановка проблеми.** Останні роки свідчать, що вітчизняні підприємства досить часто неспроможні протистояти впливу зовнішніх чинників в силу того, що просто не володіють чіткою та достовірною інформацією про стан та резерви нарощення його потенціалу. Забезпечення економічного зростання бізнесу або як мінімум стабілізація його діяльності вимагає використання

ринкових механізмів, узгодженого вирішення завдань, формування реальних стратегічних цілей. Саме в цих процесах ресурси відіграють досить важливу роль, особливо в умовах їх обмеженості. Все це створює значну низку проблем, оскільки пріоритетним стає обґрунтування ресурсних можливостей бізнесу та стратегічних напрямів їх нарощення.

\* **Cite as:** Pavlov, K., Pavlova, O., Shostak, L., Romanyuk, D. (2021). Strategic Directions of Growing the Economic Potential of the Enterprise, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 14, 90-95. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>

Відповідно актуальності набувають питання не лише правильної комплексної оцінки потенціалу підприємства, але й на її основі розроблення шляхів економічного зростання підприємств і нарощення їх економічного потенціалу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однозначно що насамперед варто розглянути трактування економічного потенціалу, наведеного в Академічному тлумачному словнику. Економічний потенціал – це сукупність економічних можливостей держави (або об'єднання держав), які можуть бути використані для забезпечення всіх матеріальних потреб (виробництва, оборони, особистих потреб населення і т. ін.) [1, 3].

Варто зазначити, що на нашу думку, економічний потенціал необхідно розглядати, виходячи з двох загальноприйнятих концепцій формування та оцінювання загального потенціалу бізнесу – ресурсної та результатної [2, 4]. Саме такі підходи розкриють зміст економічного потенціалу на мікрорівні.

Однозначно, що саме даний підхід до визначення сутності економічного потенціалу розділи вчених-дослідників даної дефініції на прихильників однієї з зазначених концепцій.

О.В. Березін [5] дає наступне визначення: економічний потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів, за внутрішніх та зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства.

Л.В. Коваль [7] визначає економічний потенціал підприємства як сукупність наявних ресурсів та можливостей їх трансформувати, щоб досягти економічних вигод. Вона пропонує виділяти такі елементи економічного потенціалу підприємства: трудовий, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали.

Є. В. Лапін [9, с. 27] трактує економічний потенціал – як сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально задовольняти потреби споживачів у товарах та послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем та раціональним використанням ресурсів.

На думку Чумаченко М.Г. економічний потенціал визначається як «відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови [12, с. 204]:

- наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості;
- можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів;

- рентабельності вкладеного капіталу;
- наявності ефективної системи керування фінансами, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану».

Ми вважаємо, що економічний потенціал – це можливості підприємства в комплексному поєднанні та використанні всіх видів ресурсів для здійснення ефективної та прибуткової діяльності, в межах генеральної стратегії розвитку бізнесу. На нашу думку, потенціал – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Основною формою потенціалу підприємства є його ресурси.

Заслугує уваги ствердження щодо формування економічного потенціалу підприємства Б.Є. Бачевського, І.В. Заблудської та О.О. Решетняка як «процес створення нового або удосконалення існуючого носія таким чином, щоб властивості кожного з його окремих функціональних елементів забезпечували максимальне використання властивостей усіх інших елементів, а їх сукупність надавала нову властивість підприємству як цілісному об'єкту в умовах обмежень зовнішнього середовища» [3, с. 66].

При формуванні економічного потенціалу підприємства необхідно інтегрувати різні компетенції таким чином, щоб результат був максимально позитивним [6, 8]. Отже, на формування економічного потенціалу впливають наступні елементи:

- імідж бізнесу – інформація про підприємство, яка надається сторонніми особами чи засобами масової інформації, але яка формує ставлення оточуючого середовища до певного бізнесу;
- зовнішнє та внутрішнє середовища – все, що оточує підприємство та прямо або опосередковано впливає на його діяльність (конкуренти, посередники, постачальники, клієнти, працівники, фінансові ресурси, основні засоби, тощо);
- власні чинники, що дають перевагу – всі фактори, що дозволяють підприємству займати панівне становище та ринку та диктувати свої правила (монопольне становище, ексклюзивність продукції чи діяльності), що дозволяє в довгостроковій перспективі зберігати лідируючі позиції;
- інноваційна діяльність – використання інноваційних методів управління, виробництва чи організації діяльності, які враховують потреби клієнтів та зміни у їх уподобаннях.

Варто зазначити, що виходячи з мети формування економічного потенціалу визначається і його структура [14]. Нами пропонується наступна структура економічного потенціалу бізнесу:

1) фінансовий потенціал – потенціал активів, інвестиційний та кредитний потенціал;

2) кадровий потенціал – трудові ресурси, персонал підприємства, демографічний потенціал, індивідуальний потенціал працівника, кваліфікаційний та інтелектуальний потенціал тощо;

3) виробничо-технологічний потенціал – потенціал основних засобів та виробництва, техніко-технологічний та ресурсний потенціал, потенціал НТП;

4) управлінський потенціал – організаційний потенціал, потенціал структури управління тощо.

Саме формування та реалізація економічного потенціалу практично без системи його правління не принесе підприємству ніяких результатів. Саме ефективне управління сприятиме не лише нарощенню економічного потенціалу, а й пошуку резервів до його підвищення.

Рівень стратегічного економічного потенціалу дає можливість правильного формування ефективної зовнішньої політики на ринку та забезпечення позицій лідера в галузі [10].

Як правило, для формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства насамперед варто створити дерево цілей, яке дасть можливість для визначення типу стратегічного розвитку бізнесу.

Розглянемо основні напрями розвитку стратегії формування економічного потенціалу бізнесу з позицій основних видів потенціалу:

1) з позиції виробничо-технологічного потенціалу – стратегічний розвиток повинен враховувати безупинну доставку сировини та матеріалів на робочі місця, використання нового обладнання для удосконалення виробничого процесу, і як наслідок – зменшення собівартості;

2) з позиції маркетингового потенціалу – перспективна стратегія повинна забезпечувати підвищення якості продукції, збільшення потенційних клієнтів, розширення асортименту продукції, ефективна боротьба з конкурентами, підвищення доступності продукції чи послуг для споживачів;

3) з позиції управлінсько-інвестиційного потенціалу – стратегія підвищення рівня економічного потенціалу повинна враховувати особливості типу управління підприємством, визначати умови та способи залучення інвесторів для розширення діяльності та сфер впливу бізнесу;

4) з позиції фінансового потенціалу – стратегія повинна оптимізувати шляхи розподілу прибутку, створювати умови для підвищення платоспроможності та фінансової стійкості, підвищувати рівень економічної привабливості бізнесу.

Першочерговою метою при формуванні стратегії нарощення економічного потенціалу є

забезпечення високого перспективного рівня його розвитку. Проте, при визначенні та забезпеченні високого рівня економічного потенціалу вітчизняні підприємства стикаються зі значною кількістю перешкод, які виникають як під впливом зовнішнього середовища, так і в процесі господарсько-виробничої діяльності. Варто зауважити, що при правильному формуванні стратегії розвитку зазначені перешкоди можна мінімізувати завдяки комплексному дослідженні виробничого, фінансового, маркетингового логістичного інвестиційного та інших видів потенціалів бізнесу.

Розглянемо види стратегій, які вчені рекомендують для використання при нарощенні економічного потенціалу бізнесу:

- стратегія фінансування – забезпечує узгодження основних принципів фінансування основних напрямів діяльності підприємства, визначення способів та джерел фінансування, розроблення схем оптимізації структури основного та позикового капіталу, бюджетування основних напрямів діяльності підприємства;

- стратегія інвестування - визначає інвестиційний клімат підприємства, розробляє структуру джерел інвестування, вибір напрямів інвестування;

- стратегія розподілу прибутку – включає напрями розподілу прибутку підприємства, формування оптимальної структури розподілу, напрями спрямування прибутку на розширення бізнесу та мотивації працівників. Дана стратегія направлена як правило на посилення конкурентних позицій, нарощення економічного потенціалу на основі двох попередніх стратегій.

Досить часто на підприємстві існує низка перешкод, що заважають реалізації вибраної стратегії нарощенню економічного потенціалу. На нашу думку, перешкодами варто вважати низьку інвестиційну спроможність, відсутність власних розробок НТП, неспроможність керівництва підприємством приймати виважені та обґрунтовані рішення. При несприятливому інвестиційному кліматі та фінансовій платоспроможності підприємство не зможе підвищити свій виробничо-технологічний потенціал, що в свою чергу не дозволить нарощувати потенціал бізнесу.

Тому, при формуванні стратегії нарощення економічного потенціалу підприємства, особливо важливо не пропустити аналіз його стратегічного потенціалу.

Стратегія, яка розроблена без професійного обґрунтування не те що дасть нарощення потенціалу, а взагалі може призвести до негативних та непередбачуваних наслідків діяльності підприємства. Відповідно кожна стратегія нарощення загального економічного потенціалу або ого складових повинна бути обґрунтована фахівцями.

При формуванні стратегії нарощення економічного потенціалу не варто за основну мету брати максимізацію позитивного результату діяльності, оскільки така кінцева ціль не завжди здатна забезпечити високий рівень конкурентоспроможності бізнесу. Ситуація на ринку і місце на ньому підприємства щодня змінюється під дією зовнішніх та внутрішніх чинників, що відповідно вимагає постійного редагування стратегії розвитку. Відповідно керівникам підприємств варто акцентувати увагу не на максимізації кінцевого результату, а на довгостроковому забезпеченні постійного розвитку виробничо-господарської діяльності. Саме в даному контексті необхідно не забувати про синергічність кінцевих результатів оскільки розмір кінцевого прибутку прямо пропорційно залежить від зниження ризику здійснення діяльності.

Правильно обрана стратегія підприємства відбувається завдяки визначені перспективних факторів діяльності підприємства на основі оцінювання його виграшних можливостей і здійснення прогнозів розвитку зовнішнього середовища. Стратегія підприємства повинна постійно уточнюватись та удосконалюватись відповідно до змін на підприємстві, адже зовнішнє середовище підприємства має властивість постійно змінюватись [13].

Вибір стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу підприємства передбачає:

- генерування альтернативних стратегій, які надають змогу досягти бажаних цілей,
- «доведення» до рівня адекватності цілям розвитку підприємства та вибір загальної стратегії;
- аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії підприємства з метою наповнення її конкретним змістом.

Результати ситуаційного аналізу показують переваги, що надаються одній з альтернатив, яка найбільше задовольняє вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також вибраним цілям його діяльності та є основою для прийняття ефективного управлінського рішення, яке уточнюється з використанням спеціальних підходів [11].

При розробці стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу необхідно користуватись методикою, яка буде враховувати необхідність елементів контролю та керованості системи, результати внутрішніх чинників конкурентності: інформаційний потенціал, фінансовий потенціал, техніко-технологічний потенціал, маркетинговий та організаційний потенціал тощо.

Система таких чинників є складовою частиною процесу формування конкурентних переваг і надає перевагу у конкурентній

боротьбі. Проте, сучасні умови господарювання вимагають від підприємства більше приділяти увагу покращенню товарної сітки, сервісному обслуговуванню, удосконаленню іміджа тощо. Саме такі заходи дадуть змогу підприємству отримувати максимальний прибуток при нарощенні економічного потенціалу.

Досягти переваги за всіма комерційним характеристикам і засобами їх просування на ринку є запорукою отримання переваг над конкурентами. При конкуренції необхідно вибирати пріоритети для формування конкурентної стратегії, які підкреслюють сильні сторони підприємства і відповідають тенденції ринкової ситуації.

Для того, щоб підприємство змогло «вижити» та «існувати» в сучасному ринковому середовищі, воно повинно мати конкурентні переваги, вести прозору конкурентну боротьбу, задовольняти різноманітні мінливі потреби споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Не існує універсальних стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу, лише стратегія, узгоджена з умовами певної галузі, навичками і капіталом, якими володіє підприємство, може принести їй успіх.

Варто зосередити свою увагу на існуючих конкурентних перевагах підприємства, тобто необхідно виділити ті характеристики, які нададуть підприємству переваги у конкурентній боротьбі, як правило за умови ексклюзивності.

Звичайно, що в залежності від сфери діяльності, специфіки продукції та ринку змінюються і конкурентні переваги підприємства. Тому необхідно в першу чергу орієнтуватись на попит і бути переконаним, що ці переваги позитивно сприймаються на конкретному ринку. Як правило, це може бути реклама. Проте, підприємство не завжди володіє інформацією про рівень відомості та популярності свого підприємств серед споживачів.

Причому варто не забувати, що те, що для одного підприємств є важливою перевагою, для іншого – може виявитись величезним недоліком.

**Висновки.** При формуванні альтернативних стратегічних напрямів розвитку необхідно досить суттєво вивчити конкурентне середовище, а тоді вже приймати рішення стосовно того, в яких нішах нарощувати економічний потенціал. Саме правильні конкурентні переваги забезпечать провести це нарощення правильно ефективно та забезпечити стійкі позиції на ринку.

Відповідно нарощення економічного потенціалу підприємства необхідно здійснювати, орієнтуючись на збільшення ринкової вартості його активів, причому поряд із ресурсним підходом варто використовувати і результатний.

## STRATEGIC DIRECTIONS OF GROWING THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

**Kostiantyn Pavlov**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Management, Lesya Ukrainka Volyn National University, 28 Vynnychenko St., Volyn region, Lutsk, 43021, e-mail: pavlov.kostiantyn@vnu.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

**Olena Pavlova**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Environmental Management, Lesya Ukrainka Volyn National University, 28 Vynnychenko St., Volyn region, Lutsk, 43021, e-mail: pavlova.olena@vnu.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

**Liudmyla Shostak**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, 28 Vynnychenko St., Volyn region, Lutsk, 43021, e-mail: Shostak.liudmyla@vnu.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

**Darina Romanyuk**, Student majoring in «Entrepreneurship, trade and exchange activities», Lesya Ukrainka Volyn National University, 28 Vynnychenko St., Volyn region, Lutsk, 43021, e-mail: naukoviya@icloud.com

The article considers and generalizes the definition of the category "economic potential", the author's interpretation of this definition is offered. Theoretical aspects of strategic increase of economic potential of enterprises are given. The economic potential of an enterprise is an integral part of the overall potential of any economic system. The economic situation in the country in recent years is increasingly conducive to increasing research in the context of economic development. There is usually no unambiguous interpretation of this definition, because as many scientists as there are opinions and approaches. Many scientists recommend conducting research on economic potential at both the macro and micro levels, which will take into account not only the factors of business development and its resource provision, but also the degree of impact on external capacity building and assess the consequences. The enterprise, as an economic system, independently forms, develops and uses its own economic potential at the discretion of management and for its effective development. Accordingly, the hypothesis arises that economic potential is the driving force of business competitiveness. That is, the competitive position of the company in the market depends on all factors of business success - ie economic potential. Achieving a high level of economic potential is the main criterion for the effective operation of the enterprise. This indicator characterizes the level of use of all resources of the enterprise, as well as its competitiveness in the market and the ability to respond to external and internal threats. When conducting a comprehensive assessment of the level of economic potential, it becomes clear what strategy should be used for its development and effective operation.

**Key words:** potential, economic potential, strategy, strategic increase, financial potential, innovation potential.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАРАЩЕВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Павлов Константин Владимирович**, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и менеджмента, Волынский национальный университет имени Леси Украинской, ул. Винниченка, 28, г. Луцк, Украина, 43000, e-mail: pavlov.kostiantyn@vnu.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

**Павлова Елена Николаевна**, докт. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и природопользования, Волынский национальный университет имени Леси Украинской, ул. Винниченка, 28, г. Луцк, Украина, 43000, e-mail: pavlova.olena@vnu.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

**Шостак Людмила Васильевна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и маркетинга, Волынский национальный университет имени Леси Украинской, ул. Винниченка, 28, г. Луцк, Украина, 43000, e-mail: Shostak.liudmyla@vnu.edu.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

**Романюк Дарина Анатольевна**, студентка специальности «Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность», Волынский национальный университет имени Леси Украинской, ул. Винниченка, 28, г. Луцк, Украина, 43000, e-mail: naukoviya@icloud.com

В статье рассмотрены и обобщены определения категории «экономический потенциал», предложенная авторская трактовка данной дефиниции. Приведены теоретические аспекты стратегического наращивания экономического потенциала предприятий. Экономический потенциал предприятия является неотъемлемой составляющей общего потенциала любой экономической системы. Экономическая ситуация в стране в последние годы все больше способствует увеличению исследований в контексте развития экономического потенциала. Однозначной трактовки данной дефиниции обычно нет потому, сколько ученых – столько и мнений, и подходов. Многие ученые рекомендуют проводить исследования экономического потенциала как на макро, так и на микроуровне, что позволит учесть не только факторы развития самого бизнеса и его ресурсное обеспечение, но и степень влияния на наращивание потенциала внешних факторов и оценить последствия.

**Ключевые слова:** потенциал, экономический потенциал, стратегия, стратегическое наращивание, финансовый потенциал, инновационный потенциал.

## Література

1. Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua/s/potencial>
2. Babenko, V., Mandych, O., Nakisko, O. Increasing the efficiency of enterprises through the implementation of IT-projects. Transformational processes the development of economic systems in conditions: scientific bases, mechanisms, prospects: monograph. ISMA University, 2018. Vol. 2, 54-65.

3. Cherep, A., Cherep, A., Babenko, V., Dubynina, S., Lyshchenko, E., Hamova O. Improvement of Cost Formation Methods at Industrial Enterprises Taking into Account Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, Vol. 38-3(1), pp. 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4038>
4. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / [Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с
5. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
6. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL : <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>
7. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник національного університету «Львівська політехніка». «Логістика». № 690. 2010. С. 59–65. URL : <http://ena.lp.edu.ua>
8. Kravchenko, M., Solntsev, S., Babenko, V., Zhygalkevych, Z. Applying sustainable innovations for the development of Ukrainian machine-building enterprises. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 2020. Vol. 19. Iss. 3, pp. 279-296. [https://doi.org/10.1386/tmsd\\_00027\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd_00027_1)
9. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства: монографія / Є. В. Лапін та ін. - М. : ВТД «Університетська книга», 2002. 310 с.
10. Malyarets, L.M., Babenko, V.O., Nazarenko, O.V., Ryzhikova, N.I. The modeling of multi-criteria assessment activity in enterprise management, *International Journal of Supply Chain Management*, 2019. Vol. 8, No. 4, pp. 997-1004.
11. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. 2017, Volume 165, Issue 5-6, Pages 90-96. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>
12. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посіб. / М.Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.
13. Шершньова З.Є. Сутність стратегії. Буковинська бібліотека. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с. URL : <https://buklib.net/books/25859/>
14. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, 39 (7). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>

#### References

1. Akademichnyi tlumachnyi slovnyk. URL : <http://sum.in.ua/s/potencial>
2. Babenko, V., Mandych, O., Nakisko, O. (2018). Increasing the efficiency of enterprises through the implementation of IT-projects. *Transformational processes the development of economic systems in conditions: scientific bases, mechanisms, prospects*: monograph. ISMA University, Vol. 2, 54-65.
3. Cherep, A., Cherep, A., Babenko, V., Dubynina, S., Lyshchenko, E., Hamova O. (2021). Improvement of Cost Formation Methods at Industrial Enterprises Taking into Account Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3(1), pp. 1-9. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4038>
4. Bachevskyi B.Ie. Potentsial i rozvytok pidpriemstva : [navch. posib.] / [B.Ie. Bachevskyi, I.V. Zabloudska, O.O. Reshetniak]. K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 400 s
5. Berezin O.V., Plotnyk O.D. Ekonomichnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku. Poltava: Inter Hrafika, 2012. 221 s.
6. Horban V. B. Upravlinnia stratehichnym potentsialom mashynobudivnoho pidpriemstva. URL : [http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashynobudivnoho-pidpriemstva/](http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/)
7. Koval L.V. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura. Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». «Lohistyka». № 690. 2010. S. 59–65. URL : <http://ena.lp.edu.ua>
8. Kravchenko, M., Solntsev, S., Babenko, V., Zhygalkevych, Z. (2020). Applying sustainable innovations for the development of Ukrainian machine-building enterprises. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Vol. 19. Iss. 3, pp. 279-296. [https://doi.org/10.1386/tmsd\\_00027\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd_00027_1)
9. Lapin Ye. V. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: monohrafiia / Ye. V. Lapin ta in. - M. : VTD «Universytetska knyha», 2002. 310 s.
10. Malyarets, L.M., Babenko, V.O., Nazarenko, O.V., Ryzhikova, N.I. (2019). The modeling of multi-criteria assessment activity in enterprise management, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 997-1004.
11. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. (2017). Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. Vol. 165, Is. 5-6, pp. 90-96. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>
12. Chumachenko M.H. Ekonomichnyi analiz: navch. posib. / M.H. Chumachenko. K.: KNEU, 2001. 540 s.
13. Shershnova Z.Ie. Sutnist stratehii. Bukovynska biblioteka. Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. K. : KNEU, 2004. 699 s. URL : <https://buklib.net/books/25859/>
14. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. (2021). Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>

Стаття надійшла до редакції 25 листопада 2021 р.  
Стаття рекомендована до друку 26 грудня 2021 р.

## ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ВИРОБНИКА НАТУРАЛЬНОГО МЕДУ НА СПОЖИВЧОМУ УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ\*

**Старостіна Алла Олексіївна**

доктор економічних наук, професор  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
вул. Володимирська, 60, Київ, Україна, 01033  
e-mail: allstar@univ.kiev.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5898-7966>  
Scopus Author ID: 57213620481

**Біловодська Олена Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
вул. Володимирська, 60, Київ, Україна, 01033  
e-mail: alenabel79@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3707-0734>  
Scopus Author ID: 56677760400

**Шкіря Анастасія Романівна**

студентка  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
вул. Володимирська, 60, Київ, Україна, 01033  
e-mail: anastasiashkiria@gmail.com

На сучасному етапі дослідження бізнес-середовища виробників натурального меду на ринку України потребує особливої уваги, оскільки в умовах перевищення пропозиції над попитом, загострення конкуренції серед вітчизняних виробників суттєво ускладнюють збут продукції. ТОВ «Асканія-Пак» належить до найбільших експортерів меду в Україні. Саме тому предметом дослідження статті є бізнес-середовище виробників меду на українському споживчому ринку. Мета роботи полягає у визначенні особливостей бізнес-середовища українського виробника натурального меду на основі аналізу мікро- та макросередовища діяльності ТОВ «Асканія-Пак» на споживчому ринку. Використано загальнонаукові методи, такі як системний аналіз, синтез, абстрактно-логічний та наукової абстракції – для з'ясування основних факторів макромаркетингового середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Асканія-Пак» і виокремлення з усіх можливих чинників найбільш суттєвих; індукція та дедукція – від виокремлення загальних факторів у розрізі аналізу макромаркетингового середовища до формування альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми. Отримано такі результати: визначено особливості бізнес-середовища виробника натурального меду на основі аналізу мікро- та макросередовища діяльності ТОВ «Асканія-Пак» на споживчому ринку. Висновки: виконано підбір факторів для груп макромаркетингового середовища (політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природно-кліматичних та культурних); виокремлено маркетингові загрози і можливості для діяльності ТОВ «Асканія-Пак»; розроблено альтернативні варіанти вирішення управлінської проблеми щодо збереження і розширення існуючої частки на ринку українського меду для посилення конкурентної позиції компанії.

**Ключові слова:** макромаркетингове середовище, мікромаркетингове середовище, споживчий ринок, мед.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** ТОВ «Асканія-Пак» - найбільший експортер натурального меду з України на міжнародні ринки станом на 2021 рік. Частка даної компанії на українському ринку становить

близько 18% (48,4 тис тонн меду на рік) у 2020 році [14]. Однак через значну конкуренцію на вітчизняному просторі компанія зіткнулася з певними труднощами щодо збільшення власної присутності на ньому. На українському ринку меду наразі спостерігається значне перевищення пропозиції над попитом, що

\* **Cite as:** Starostina, A., Bilovodska, O., Shkiria, A. (2021). Peculiarities Of The Business Environment's Natural Honey Producer On The Ukrainian Consumer Market, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 14, 96-106. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-10>



суттєво ускладнює збут продукції. Незважаючи на значну експортну активність компаній необхідно постійно оновлювати асортимент товарів та володіти унікальною торговельною пропозицією задля підвищення лояльності покупців. До того ж ТОВ «Асканія-Пак» застосовує традиційні, більш застарілі інструменти ринково-продуктової стратегії, які слід переглянути та покращити в процесі діяльності. Отже, аналіз мікро- та макромаркетингового середовища дозволяє визначити проблеми та можливості, проаналізувати альтернативні варіанти вирішення управлінської проблеми.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика оцінювання бізнес-середовища компаній на різних сегментах ринку є предметом досліджень достатньо значного кола вітчизняних і закордонних вчених, серед яких можна виокремити Старостіну А. О. [10; 11], Кравченко В. А., Пригару О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. [11], Тесленок І. М., Перетокіну-Пічхая Н. В. [12], Головащенко В. П., Сидорову А. В. [5], Набоку Ю. В. [5], Сененко І. А. [9], Пікулик О. І. [8], Фроленко О. М. [22], Шталь Т. В., Буряка М. М., Амірбекулі Є., Укубасову Г. С., Каскіна Т. Т., Тойболдинову З. Г. [3], Гаррісона М., Купмена Дж., Трумена О., Хейга П. [1], Лі С. [2]. Так, вітчизняні автори запропонували підходи для аналізу мікро- та макромаркетингового середовища; різноманітні методи (якісні та кількісні) щодо проведення маркетингового дослідження на вітчизняних та міжнародних ринках; детальний опис первинних та вторинних джерел інформації та інструментів для їх збору. Тесленок І.М. [12] і Ю.В. Набока [6] у наукових статтях використали методологію PEST-аналізу для оцінювання бізнес-середовища окремої компанії та розробили

підґрунтя для розроблення прикладних механізмів соціально-економічного розвитку з урахуванням стану та впливу бізнес-середовища (надали детальний аналіз термінів «внутрішнє/зовнішнє середовище»). Іноземні вчені широко відобразили можливі маркетингові інструменти для збуту продукції, зазначили можливий потенціал для зростання на прикладі відомих брендів.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є визначення особливостей бізнес-середовища виробника натурального меду на основі аналізу мікро- та макросередовища діяльності ТОВ «Асканія-Пак» на споживчому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ТОВ «Асканія-Пак» є найбільшим експортером меду в Україні, має власне виробництво порційних продуктів харчування (сипучі та пастоподібні продукти), власну лабораторію контролю якості сировини і готової продукції, оснащену згідно зі світовими стандартами. Поточні виробничі потужності дозволяють переробляти понад 10 тис. тон меду в рік. Система менеджменту компанії «Асканія-Пак» заснована на впровадженні міжнародних стандартів ISO 22000, ISO 9001, соціальної відповідальності та принципах НАССР [4, 7].

Для визначення особливостей бізнес-середовища для виробника натурального меду ТОВ «Асканія-Пак» авторами побудовано 12 таблиць (попередніх та підсумкових для 6 груп факторів: політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природно-кліматичних та культурних) – за авторським методичним підходом [10, 11]. Розглянемо попередні таблиці за кожною групою факторів (табл. 1-6) для побудови зведених таблиць маркетингових загроз та можливостей (табл. 7-8).

Таблиця 1

**Попередня таблиця політико-правових факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Асканія-Пак»**

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
1	Гальмування підготовчої роботи та відтермінування початку перемовин між Україною та ЄС через COVID-19, внаслідок чого є ймовірність не ініціювати перегляд окремих положень Угоди про асоціацію у 2021 році	-		Пропозиція
2	Погодження сертифіката між компетентними органами України та КСА, внаслідок чого з 1 вересня 2020 року, підприємства-виробники меду та продуктів бджільництва мають змогу експортувати свою продукцію до Королівства Саудівська Аравія		+	Пропозиція
3	Відхилення на першому читанні Верховною Радою України змін до законів «Про карантин і захист рослин» та «Про бджільництво», що мали на меті заборону використання отрутохімікатів для обробки полів у 2020 році	-		Пропозиція

Джерело: складено авторами на основі [13, 14].

Таблиця 2

**Попередня таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Асканія-Пак»**

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
1	Посилення конкуренції на українському ринку меду з боку потужних виробників меду, таких як: ТОВ «Юкрейніан Бі» та ТОВ «Лумелі»	-	+	Пропозиція Попит
2	Зростання залишків меду в Україні на 13% у 2020 році, у порівнянні з 2018 роком – перевиробництво продукції	-		Пропозиція
3	Зниження закупівельної ціни на мед в Україні майже на 22% - до 32 грн/кг у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком	-		Пропозиція

Джерело: складено авторами на основі [14-15].

Таблиця 3

**Попередня таблиця демографічних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Асканія-Пак»**

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
1	Зменшення кількості населення України на 7,76% у 2020 році у порівнянні з 2014 роком	-		Пропозиція
2	67,57% населення України перебуває в працездатному віці станом на 2020 рік		+	Попит

Джерело: складено авторами на основі [14, 15].

Таблиця 4

**Попередня таблиця науково-технічних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Асканія-Пак»**

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
1	Стан індустрії 4.0 (четвертої промислової революції) в Україні на рівні державних політик	-	+	Пропозиція
2	Розробка сайту «Медова біржа» у 2020 році, який має на меті звести продавців та покупців меду на платформі сайту		+	Пропозиція Попит

Джерело: складено авторами на основі [13], [19].

Таблиця 5

**Попередня таблиця природно-кліматичних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Асканія-Пак»**

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
1	Масова загибель бджіл через обробку полів України пестицидами у 2020 році	-		Пропозиція
2	Середня урожайність соняшника у південних областях України у 2020 році становить 0,6-0,8 т/га, тоді як у минулому році урожайність була 1,3-1,6 т/га	-		Пропозиція

Джерело: складено авторами на основі [20, 21].

Таблиця 6

**Попередня таблиця культурних факторів макромаркетингового середовища ТОВ «Асканія-Пак»**

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
1	Поширення тренду до споживання меду як імуностимулюючого продукту внаслідок поширення пандемії COVID-19		+	Попит
2	Рух до розвитку культури споживання меду, кращого розуміння цього продукту споживачем та становлення галузі виробництва меду з доданою вартістю.		+	Пропозиція Попит

Джерело: складено авторами

Результати досліджень наведено у табл. 7, 8 і є зведеними, в яких наведено по 5 основних факторів загроз та можливостей.

Таким чином, аналіз отриманих даних свідчить, що найбільшу кількість балів набрав економічний фактор «Зниження закупівельної ціни на мед в Україні майже на 22% - до 32 грн/кг меду у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком» (198 балів), у той час, як найменшу

кількість балів було надано природному фактору «Середня урожайність соняшника у південних областях України у 2020 році становить 0,6-0,8 т/га, тоді як у минулому році урожайність була 1,3-1,6 т/га» (55 балів).

Наступним етапом дослідження є формування зведеної таблиці маркетингових можливостей (потенціалу для зростання та розвитку).

Таблиця 7

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз

№	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблеми	Фактор попиту/пропозиції
1.	Зниження закупівельної ціни на мед в Україні майже на 22% - до 32 грн/кг меду у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком	198	ТОВ «Асканія-Пак» слід звернути увагу на 2 етап маркетингової діяльності, а саме – визначення ємкості українського ринку, адже наразі відсутнє розуміння обсягу попиту на вітчизняному ринку	Пропозиція
2.	Відхилення Верховною Радою України на першому читанні змін до законів «Про карантин і захист рослин» та «Про бджільництво», що мали на меті заборону використання отрутохімікатів для обробки полів у 2020 році	171	Використовувати інструмент комплекс-маркетингу – Просування. ТОВ «Асканія-Пак» майже не використовує різні способи просування з метою донесення до громадськості масштабу проблеми – масова загибель бджіл	Пропозиція
3.	Зростання залишків меду в Україні на 13% у 2020 році, у порівнянні з 2018 роком – перевиробництво продукції	154	Для ТОВ «Асканія-Пак» найоптимальнішим рішенням буде проаналізувати 2 етап маркетингової діяльності в контексті – розробки стратегії партнерських відносин зі споживачем	Пропозиція
4.	Наявність великої кількості товарів-субститутів (замінників) на українському ринку меду	154	ТОВ «Асканія-Пак» повинна звернути увагу на продуктову стратегію діяльності компанії у розрізі комплекс-маркетингу, а саме на Продукт (Product). Для того, щоб підтримувати лідируючі позиції на ринку, ТОВ «Асканія-Пак» повинна випускати нові сорти меду	Попит
5.	Гальмування підготовчої роботи та відтермінування початку перемовин між Україною та ЄС через COVID-19, внаслідок чого є ймовірність не ініціювати перегляд окремих положень Угоди про асоціацію у 2021 році	152	ТОВ «Асканія-Пак» повинна звернути увагу на 1-й етап маркетингової діяльності, а саме – позиціонування товару. Враховуючи, що 80% усього виробленого меду експортується закордон, а лише 20% споживається в Україні, то існують явні проблеми з просуванням українського меду на вітчизняний ринок	Пропозиція

Джерело: складено авторами на основі [10, 11].

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей

№	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
1.	Посилення конкуренції на українському ринку меду з-боку потужних виробників меду, таких як: ТОВ «Юкрейніан Бі» та ТОВ «Лумелі».	220	ТОВ «Асканія-Пак» повинна звернути увагу на продуктову стратегію діяльності компанії у розрізі комплекс-маркетингу, а саме на продукт (Product)	Пропозиція Попит
2.	Погодження сертифіката між компетентними органами України та КСА, внаслідок чого з 1 вересня 2020 року, підприємства-виробники меду та продуктів бджільництва мають змогу експортувати свою продукцію до Королівства Саудівська Аравія.	152	ТОВ «Асканія-Пак» слід звернути увагу на інструменти комплекс-маркетингу: а саме на Process та Physical Premises. Внаслідок отримання додаткової експортної виручки, компанія має змогу оптимізувати власний процес виробництва	Пропозиція
3.	Рух до розвитку культури споживання меду, кращого розуміння цього продукту споживачем та становлення галузі виробництва меду з доданою вартістю.	150	Необхідно розвивати продуктову стратегію маркетингової діяльності ТОВ «Асканія-Пак» у розрізі поширення цінної інформації про мед	Пропозиція Попит
4.	Розробка сайту «Медова біржа» у 2020 році, який має на меті звести продавців та покупців меду на платформі сайту.	144	Необхідно звернути увагу на етапи маркетингової діяльності, а саме на – позиціонуванні товару та визначення ємкості ринку	Пропозиція Попит
5.	Поширення тренду до споживання меду як імуностимулюючого продукту внаслідок поширення пандемії COVID-19.	135	Внести зміни у ринкову стратегію компанії «Асканія-Пак», а саме пере позиціонувати їх продукцію як імуностимулюючу (зробивши акцент на цьому) задля того, щоб збільшити кількість споживачів в умовах карантину	Попит

Джерело: складено авторами на основі даних [10, 11].

Що стосується маркетингових можливостей (табл. 8), найбільшими за кількістю балів є посилення конкуренції на українському ринку меду (220 балів), погодження сертифіката між компетентними органами України та КСА (152 балів) та покращення культури споживання меду в Україні (150 балів).

Розробимо альтернативні варіанти вирішення управлінської проблеми, базуючись на даних з табл. 7 і 8. Сильні і слабкі сторони запропонованих варіантів у табл. 9 оцінюємо за критеріями: фінансові витрати, часові межі та ефективність запропонованого рішення.

Варіанти вирішення управлінської проблеми

Варіант вирішення проблеми	Слабкі сторони	Сильні сторони
ТОВ «Асканія-Пак» слід звернути увагу на 2 етап маркетингової діяльності, а саме – уточнення обсягу українського ринку меду, адже наразі відсутнє розуміння обсягу попиту на вітчизняному ринку.	Відсутня 100% гарантія, що запропоноване рішення допоможе зменшити обсяг виробництва продукції й підвищить закупівельну ціну на мед.	Даний варіант не потребує значних фінансових витрат, адже ТОВ «Асканія-Пак» може самостійно (не звертаючись до сторонньої допомоги) підрахувати поточний обсяг споживання меду. Часові межі – короткострокові, адже вже в найближчий період є можливість реалізувати дане рішення.
Використовувати інструмент комплекс-маркетингу – просування. ТОВ «Асканія-Пак» майже не використовує різні способи просування з метою донесення до громадськості масштабу проблеми – масова загибель бджіл.	Ефективна рекламна компанія потребує значних фінансових витрат й часові межі можуть бути абсолютно різними: коротко або середньостроковими (в залежності від обраних інструментів просування).	Даний варіант вирішення проблеми є одним із найефективніших із усіх запропонованих, адже гарантує збільшення попиту з-боку споживачів на український мед.
Для ТОВ «Асканія-Пак» найоптимальнішим рішенням буде проаналізувати 2 етап маркетингової діяльності в контексті – розробки стратегії партнерських відносин зі споживачем.	Розробка стратегії потребує доволі довгих часових меж, адже партнерські відносини формуються з плином часу.	Відносно незначні фінансові витрати, у порівнянні з іншими варіантами вирішення проблеми. Дане рішення є ефективним. Буде гарантувати збільшення попиту й підвищення культури споживання меду серед українців.
ТОВ «Асканія-Пак» повинна звернути увагу на 1-й етап маркетингової діяльності, а саме – позиціонування товару. Враховуючи, що 80% усього виробленого меду експортується закордон, а лише 20% споживається в Україні, то існують явні проблеми з просуванням українського меду на вітчизняний ринок.	Неможливо стверджувати, що завдяки перепозиціонуванню меду вдасться вирішити управлінську проблему ТОВ «Асканія Пак».	Не потребує значних фінансових витрат й гарантує збільшення обсягу споживання меду українцями. Також часові межі для реалізації даного варіанту-короткострокові, що посилює вадливість даного фактору.

Джерело: складено авторами

Для оцінювання мікрорекламного середовища проведено детальний аналіз споживачів, конкурентів, постачальників та контактної аудиторії для ТОВ «Асканія-Пак». Визначено, що найоптимальніша стратегія охоплення ринку – масовий маркетинг. Привабливість обраної стратегії масового маркетингу для ТОВ «Асканія-Пак»:

- значна економія коштів, адже дана компанія розробляє єдиний комплекс маркетингу, який задовольнить усіх споживачів. Зекономлені кошти можливо використати на удосконалення наявних сортів меду або виробництво абсолютно нових сортів;

- відсутність необхідності сегментування споживачів за критеріями, адже усі українці при купівлі меду мають приблизно однакові споживчі мотивації (споживання меду в Україні носить, переважно, сезонний характер - мед сприймають як «ліки», а про зміцнення імунітету згадують зазвичай взимку і на початку весни);

Мед – універсальний продукт, який споживається українцями різного віку/статі; регіональне проживання також не відіграє ніякого значення. ТОВ «Асканія-Пак» розробляє єдиний комплекс маркетингу для В2С ринку. Ціни компанії «Асканія-Пак» на пропоновану продукцію не є завищеними та складають, наприклад, 62 грн за крем-мед «Шоколад» (250 г). Закупівельна ціна 1 кг меду станом на 08.10.2020 року складала 36-37 грн (залежності від виду пакування: тара чи бочка). Саме тому можна стверджувати, що відсутня сегментація споживачів за рівнем доходу – уся продукція має приблизно середню вартість на вітчизняному ринку.

Проаналізувавши частку ТОВ «Асканія-Пак» на ринку української продукції, стає очевидним, що найоптимальніша конкурентна стратегія для даної компанії – лідер ринку. Ця гіпотеза підтверджується тим, що зазначений виробник меду має найбільшу частку ринку;

сприймається як лідер галузі; управляє рухом галузі; охоплює основний ринок; підтримує частку ринку (доведено в табл. 10). Для характеристики сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання у порівнянні з конкурентами визначено найближчих та

найбільших конкурентів для ТОВ «Асканія-Пак» - ТОВ «Юкрейніан Бі» та ТОВ «Бартнік» — з часткою на українському ринку 13,9% та 8,4% відповідно. Критерії, які було обрано для порівняння: виробничі потужності, товар, унікальна торговельна пропозиція та ціна.

Таблиця 10

**Аналіз сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання у порівнянні з безпосередніми конкурентами**

№	Показники	ТОВ «Асканія-Пак»	ТОВ «Юкрейніан Бі»	ТОВ «Бартнік»
	Виробничі потужності	Оціночні шкали 1-10	Оціночні шкали 1-10	Оціночні шкали 1-10
1.	Обсяги виробництва меду в рік, тис. тонн	48,4 (132 тонн на добу)	43,8 (120 тонн на добу)	23,7 (65 тонн на добу)
2.	Обсяг зберігання готової продукції, тис. тонн	4	1	0,3
Бальна оцінка		10	8	4
Товар				
1.	Наявність виробництва унікальних сортів меду	Мед луговий з фундуком/мигдалем/волоським горіхом	«Органічний мед»(продукт, отриманий з пасік, в яких вулики виготовлені з натурального будівельного матеріалу, таких як дерево.	Мед елітний монофлорний вищого гатунку
2.	Наявність сертифікатів відповідності якості меду	Виробництво сертифіковане по системі менеджменту якості та безпеки харчових продуктів FSSC 22000	Сертифікат ISO 22000:2005 Сертифікат ORGANIC Сертифікат FSSC 22000	Сертифікати «Жива планета» та ORGANIK; Впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів згідно ДСТУ та ISO 22000:2007.
Бальна оцінка		7	6	9
Унікальна торговельна пропозиція				
1.	Наявність власної лабораторії контролю якості продукції	Мед проходить 3 етапи вхідного і вихідного контролю	Проводиться цілий ряд фізико-хімічних досліджень і аналіз вмісту залишкових кількостей антибіотиків в меді на відповідність національного стандарту	Атестована Державним підприємством «Хмельницький науково — виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»
2.	Наявність власного цеху із виробництва сучасних вуликів	-	-	+

№	Показники	ТОВ «Асканія-Пак»	ТОВ «Юкрейніан Бі»	ТОВ «Бартнік»
	Бальна оцінка	7	7	8
Ціна				
	Мед натуральний різнограв'я 250г, грн	40	38	40
	Крем-мед 250г, грн	62	65	55
	Бальна оцінка	8	7	9
	Загальна сума балів	32	28	30

Джерело: складено авторами на основі [6], [9].

Отже, ТОВ «Асканія-Пак» має найбільшу сукупну кількість балів за усіма критеріями для характеристики сильних і слабких сторін конкурентів – 32 балів. На другому місці компанія – ТОВ «Бартнік», а на третьому – ТОВ «Юкрейніан Бі». Таким чином, компанія застосовує конкурентну стратегію – лідер ринку. Найкращим варіантом вирішення управлінської проблеми буде розвиток інноваційних методик та технологій у виробництві меду.

**Висновки і перспективи подальших розробок у даному напрямку.** Проаналізувавши макромаркетингове середовище діяльності ТОВ «Асканія-Пак» вважаємо, що найоптимальніша стратегія охоплення ринку – *масовий маркетинг*. Обчисливши частку ТОВ «Асканія-Пак» на ринку української продукції стає очевидним, що найдоцільніша конкурентна стратегія для даної компанії – *лідер ринку*. Ця гіпотеза підтверджується тим, що зазначений виробник меду має найбільшу частку ринку; сприймається як лідер галузі; управляє рухом галузі; охоплює основний ринок; підтримує частку ринку. Завдяки аналізу мікро- та макромаркетингового середовища уточнено управлінську проблему та подано альтернативні варіанти її вирішення.

Так, завдяки детальному аналізу макромаркетингового середовища визначено найбільш суттєві загрози та можливості. Для ТОВ «Асканія-Пак» загрози полягають у суттєвому зниженні закупівельної ціни на мед та

відхилення законопроекту ВРУ щодо заборони обробки полів пестицидами. Маркетингові можливості вбачаються в посиленні конкуренції на українському ринку меду, погодженні сертифікату між компетентними органами України та КСА та покращення культури споживання меду в Україні. Основні гіпотетичні варіанти вирішення проблем та реалізації можливостей для українського виробника меду стосуються удосконалення інструментів комплексу-маркетингу (4Р).

Один із найбільш оптимальних варіантів вирішення управлінської проблеми є використовувати інструмент комплекс-маркетингу – *просування*. ТОВ «Асканія-Пак» майже не використовує різні способи просування з метою донесення до громадськості масштабу проблеми – масова загибель бджіл. Саме тому доцільно імплементувати усі запропоновані ідеї задля вирішення управлінської проблеми, що полягає в збереженні і розширенні існуючої на ринку українського меду частки для посилення конкурентної позиції.

Перспективи подальших досліджень полягають в можливості формування пошукових питань та створення анкети для проведення опитування серед респондентів. Враховуючи, що мета передбачає визначення рівня попиту та споживчих мотивацій на український натуральний мед, то подальший аналіз буде націлений саме на пошук первинної інформації.

#### PECULIARITIES OF THE BUSINESS ENVIRONMENT'S NATURAL HONEY PRODUCER ON THE UKRAINIAN CONSUMER MARKET

**Alla Starostina**, Dr. Sc. (in Economics), Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Volodymyrska Str., 60, Kyiv, Ukraine, 01033, e-mail: allstar@univ.kiev.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5898-7966>, ScopusAuthorID: 57213620481

**Olena Bilovodska**, Dr. Sc. (in Economics), Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Volodymyrska Str., 60, Kyiv, Ukraine, 01033, e-mail: alenabel79@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3707-07340>, Scopus Author ID: 56677760400

**Anastasiia Shkiria**, student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Volodymyrska Str., 60, Kyiv, Ukraine, 01033, e-mail: anastasiashkiria@gmail.com

In today's world, the business environment's study of natural honey producers in the Ukrainian market needs special attention, because in conditions of excess supply over demand, increased competition among domestic producers significantly complicate sales. Askania-Pak Company is one of the largest exporters of honey in Ukraine. That is why the subject of the article is the business environment of honey producers in the Ukrainian consumer market. The purpose of the article is to determine the peculiarities of the business environment of Ukrainian natural honey producer on the basis of the analysis of micro- and macro environment of Ascania-Pack Company in the consumer market. General scientific methods are used, such as system analysis, synthesis, abstract-logical and scientific abstraction – to find out basic factors of macromarketing environment that influence activity of Ascania-Pack Company; to single out the most essential of all possible factors; induction and deduction were used from discovery of general factors in terms of macromarketing environment analysis to formation of alternative variants of managerial problem solution. The following results were obtained: peculiarities of business environment of natural honey producer on the basis of micro- and macro environment analysis of Ascania-Pack Company activity in the consumer market were determined. Conclusions: the selection of factors for groups of macromarketing environment (political and legal, economic, demographic, scientific and technical, natural and climatic and cultural) was made; the marketing threats and opportunities for the activity of Ascania-Pack Company were singled out; the alternative variants of solution of a management problem of preservation and expansion of the existing market share of Ukrainian honey for strengthening of competitive position of the company were developed.

**Keywords:** macromarketing environment, micromarketing environment, consumer market, honey.

### ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-СРЕДЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НАТУРАЛЬНОГО МЕДА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ УКРАИНСКОМ РЫНКЕ

**Старостина Алла Алексеевна**, доктор экономических наук, профессор, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, ул. Владимирская, 60, Киев, Украина, 01033, e-mail: allstar@univ.kiev.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5898-7966>, ScopusAuthorID: 57213620481

**Беловодская Елена Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, ул. Владимирская, 60, Киев, Украина, 01033, e-mail: alenabel79@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3707-0734>, ScopusID: 56677760400

**Шкиря Анастасия Романовна**, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, ул. Владимирская, 60, Киев, Украина, 01033, e-mail: anastasiashkiriya@gmail.com

На современном этапе исследование бизнес-среды производителей натурального меда на рынке Украины требует особого внимания, поскольку в условиях превышения предложения над спросом, обострения конкуренции среди отечественных производителей существенно усложняется сбыт продукции. ООО «Аскания-Пак» принадлежит к крупнейшим экспортерам меда в Украине. Именно поэтому предметом исследования статьи является бизнес-среда производителей меда на украинском потребительском рынке. Цель статьи состоит в определении особенностей бизнес-среды украинского производителя натурального меда на основе анализа микро- и макросред деятельности ООО «Аскания-Пак» на потребительском рынке. Используются общенаучные методы, такие как системный анализ, синтез, абстрактно-логический и научной абстракции – для выяснения основных факторов макромаркетинговой среды, упивающих деятельность ООО «Аскания-Пак» и выделение из всех возможных факторов наиболее существенных; индукция и дедукция – от выделения общих факторов в разрезе анализа макромаркетинговой среды до формирования альтернативных вариантов решения управленческой проблемы. Получены следующие результаты: определены особенности бизнес-среды производителя натурального меда на основе анализа микро- и макросред деятельности ООО «Аскания-Пак» на потребительском рынке. Выводы: выполнен подбор факторов для групп макромаркетинговой среды (политико-правовых, экономических, демографических, научно-технических, природно-климатических и культурных); выделены маркетинговые угрозы и возможности для деятельности ООО «Аскания-Пак»; разработаны альтернативные варианты решения управленческой проблемы сохранения и расширения существующей доли на рынке украинского меда для усиления конкурентной позиции компании.

**Ключевые слова:** макромаркетинговая среда, микромаркетинговая среда, потребительский рынок, мед.

### Література

1. Harrison M., Cupman J., Truman O., Hague P. Market Research in Practice. London: Kogan Page, 2016. URL : <https://www.perlego.com/book/1589772/market-research-in-practice-an-introduction-to-gaining-greater-market-insight-pdf>.
2. Li C. The Disruptive Mindset. URL : [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_Disruption\\_Mindset.html?id=vzioswEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/The_Disruption_Mindset.html?id=vzioswEACAAJ&redir_esc=y).
3. Shtal T.V., Buriak M.M., Amirbekuly Y., Ukubassova G.S., Kaskin T.T., Toiboldinova Z.G. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Espacios*. 2018. Vol. 39 (12). URL : <https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/a18v39n12p22.pdf>.



4. Бабенко В.О. Проблемні аспекти інноваційної діяльності України на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 6, ч.1. 2016. 177 с. С. 26 – 29.
5. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес- середовище України. *Вісник СНТ*. 2018. Т. 1. No 10. С.145–148.
6. Набока Ю.В. Бізнес-середовище – характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 3-6. <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.192.257>.
7. Офіційний сайт компанії ТОВ «Асканія-Пак». URL : <https://ascania.ua/uk/askaniya-pak-planuyeh-naroshhuvati-obsyagi-eksportu-fasovanogo-medu/>
8. Пікулик О.І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. №2. С. 5-24. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-2-4>.
9. Сененко І.А., Щепак В.В. Вплив факторів середовища на формування системи управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 265 – 270.
10. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків: підручник. К.: Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
11. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навч. посіб. К.: ННВП «Інтерсервіс, 2018. 216 с.
12. Тесленок І.М., Перетокіна-Пічхая Н.В. Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. С. 2-5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.74>.
13. Офіційний сайт Гаряча Агрополітика. URL : <https://agropolit.com/spetsproekty/614-pereglyad-umov-zoni-vilnoyi-torgivli-z-yes--novi-mojlivosti-chi-vtrata-pozitsiy>.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL : <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
16. Офіційний сайт Національного банку України URL : <https://bank.gov.ua/control/uk/index>
17. Офіційний сайт Укрінформ. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2755876-novi-vimogi-do-medu-pocnut-diaty-z-6-lutogo-2020-roku-minagro.html>
18. Офіційний сайт Українська правда. URL : <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/11/5/653346/>
19. Офіційний сайт Agravery. URL : <https://agravery.com/uk/posts/show/nazvani-najbils-eksportermedu-z-ukraini-u-2018-roci>
20. Офіційний сайт Kurkul – онлайн асистент фермера. Офіційний сайт <https://kurkul.com/news/22101-ekspert-dav-prognozi-urojaju-medu-na-2020-rik>
21. Офіційний сайт GrowHow.in.ua. URL : <https://www.growhow.in.ua/ukrains-kyu-med-spozhyvay-kraftovo/>
22. Фроленко О. М. Бізнес-середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 9. С. 145 – 150.

## References

1. Harrison M., Cupman J., Truman O., Hague P. (2016). *Market Research in Practice*. London: Kogan Page. Available at : <https://www.perlego.com/book/1589772/market-research-in-practice-an-introduction-to-gaining-greater-market-insight-pdf>
2. Li C. (2019). *The Disruptive Mindset*. IdeaPress Publishing. 220 p. Available at : [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_Disruption\\_Mindset.html?id=vzioswEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/The_Disruption_Mindset.html?id=vzioswEACAAJ&redir_esc=y)
3. Shtal T.V., Buriak M.M., Amirbekuly Y., Ukubassova G.S., Kaskin T.T., Toiboldinova Z.G. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Espacios*. 2018. Vol. 39 (12). Available at : <https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/a18v39n12p22.pdf>
4. Babenko, V.O. (2016). Problemni aspekty innovacijnoyi diyalnosti Ukrayiny na svitovomu rynku sil'skogospodarskoyi produkciyi [Problematic aspects of innovative activity of Ukraine in the global agricultural market]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu. Ser. «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo»*, 6 (1), pp. 26 – 29. [in Ukrainian]
5. Holovashchenko V.P., Sydorova A.V. (2018). Suchasne biznes- seredovyshe Ukrainy [Modern business environment of Ukraine]. *Bulletin SSS*. Vol 10 (1). P.145–148.
6. Naboka Yu.V. (2018). Biznes-seredovyshe – kharakterystyka, struktura, rozvytok, diahnostryka [Business environment: characteristics, structure, development, diagnostics]. *Economic scope*. Vol. 138. P. 3-6. <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.192.257>
7. Ofitsiyni sait kompanii TOV «Askaniia-Pak». Available at : <https://ascania.ua/uk/askaniya-pak-planuyeh-naroshhuvati-obsyagi-eksportu-fasovanogo-medu/> <http://repository.vsau.org/getfile.php/21441.pdf>
8. Pikulyk O.I. (2021). Biznes-seredovyshe v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Business environment in Ukraine: problems and prospects of development]. *State and regions. Series: Economics and Business*. Vol. 2. P. 5-24. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-2-4>.
9. Senenko I. A., Shchepak V. V. (2015). Vplyv faktoriv seredovyshe na formuvannia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Influence of Environmental Factors in Establishing the Management System of Enterprise]. *Business Inform*. Vol. 3.P. 265 – 270.

10. Starostina A. O. (2012). Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh ta mizhnarodnykh rynkiv [Marketing research of national and international markets]. Kyiv: Lazaryt-Polihraf", 480 p.
11. Starostina A.O., Kravchenko V.A., Pryhara O.Iu., Yarosh-Dmytrenko L.O. (2018). Marketynh [Marketing]. Kyiv: NNVP «Interservis, 216 p.
12. Teslenok I.M., Peretokina-Pichkhaia N.V. (2019). Otsinka vplyvu faktoriv biznes-seredovyshcha na pidpriemstvo sfery posluh z individualnoho poshyttia odiahu [Assessment of the impact of business environment factors on the company that provides individual clothes tailoring service]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 11 P. 2-5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.74>
13. Ofitsiinyi sait Hariacha Ahropolityka. Available at : <https://agropolit.com/spetsproekty/614-pereglyad-umov-zoni-vilnoyi-torgivli-z-yes--novi-mojlivosti-chi-vtrata-pozitsiy>
14. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. Available at : <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
16. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Available at : <https://bank.gov.ua/control/uk/index>
17. Ofitsiinyi sait Ukrinform. Available at : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2755876-novi-vimogi-do-medu-pocnut-diaty-z-6-lutogo-2020-roku-minagro.html>
18. Ofitsiinyi sait Ukrainska pravda. Available at : <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/11/5/653346/>
19. Ofitsiinyi sait Agravery. Available at : <https://agravery.com/uk/posts/show/nazvani-najbilsieksportermedu-z-ukraini-u-2018-roci>
20. Ofitsiinyi sait Kurkul – onlain asystent fermera. Ofitsiinyi sait <https://kurkul.com/news/22101-ekspert-dav-prognozi-urojaju-medu-na-2020-rik>
21. Ofitsiinyi sait GrowHow.in.ua. Available at : <https://www.growhow.in.ua/ukrains-kyy-med-spozhyvay-kraftovo/>
22. Frolenko O. M. (2017). Biznes-seredovyshche pidpriemstva: metodychni pidkhody do yoho stratehichnoho analizu [Business environment of the enterprise: methodological approaches to its strategic analysis]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. Vol. 9. P. 145 – 150.

*Стаття надійшла до редакції 13 жовтня 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 15 листопада 2021 р.*

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ\*

**Чигрин Олена Юріївна**

доктор екон. наук, доцент

кафедра маркетингу

Сумський державний університет

Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна, 4000

e-mail: o.chygryn@econ.sumdu.edu.ua

Контактний телефон: +380501468056

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4007-3728>

Scopus Author ID: 57190396215

**Хоменко Лілія Миколаївна**

аспірантка

кафедра маркетингу

Сумський державний університет

Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна, 4000

e-mail: l.khomenko@biem.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5690-1105>

Scopus Author ID: 57218435979

**Калітай Гліб Костянтинівич**

студент

кафедра маркетингу

Сумський державний університет

Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна, 4000

e-mail: g.kalitay4@gmail.com

Стаття присвячена перевагам зеленої конкурентоспроможності для компаній. Зелений конкурентоспроможний розвиток вважається необхідною умовою забезпечення високого рівня сталого соціально-економічного розвитку. Авторами проведено наукове дослідження ключових детермінант зеленої конкурентоспроможності відповідно до маркетингового, технологічного, інноваційного, комунікативного, стейкхолдерського, якісного, рівневого, фіскального та етичного підходів. Основною метою дослідження є проаналізувати передумови підвищення зеленої конкурентоспроможності підприємств та вплив використання інструментів маркетингу (забезпечення належної якості (екологічності) зелених товарів і послуг, диференціація цінової політики, створення зеленої комерційної мережі та платформи, просування еко-товарів та зеленої діяльності, взаємодія зі споживачами) за описовими змінними компанії (сегмент ринку (обсяги продажів), зелений імідж, ефективність діяльності компанії, конкурентоспроможність продукції). Об'єктом дослідження є підприємства харчової промисловості, сільського господарства, машинобудування та виробники будівельних матеріалів. У кількісному дослідженні використовувалася вибірка з 110 компаній, для тестування кожного виміру конкурентної переваги проти встановлених інструментів зеленого маркетингу та описових змінних компанії за допомогою методу логістичної регресії. Отримані результати показали рівень маркетингових інструментів інтеграційного комплексу для підтримки зелених конкурентних переваг. Найвищий рівень інтеграції у харчовій промисловості, найнижчий – у виробників будівельних матеріалів. Така система повинна включати п'ять груп маркетингових інструментів. Проведена оцінка дає можливість запропонувати систему маркетингових інструментів для формування та посилення зелених конкурентних переваг компанії.

**Ключові слова:** зелена конкурентоспроможність, зелені маркетингові інструменти, продуктивність компанії, стратегія, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку характеризуються схильністю багатьох країн до просування зелених стратегій, які відповідають цілям сталого розвитку, вирішують глобальні екологічні проблеми, формують зелену конкурентоспроможність

\* **Cite as:** Chygryn, O., Khomenko, L., Kalitai, G. (2021). Impact of the Covid-19 Pandemic on the Stock Market: The ESG ETF Case, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 107-118. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-11>

регіонів та бізнес-сектора. У той же час значна кількість країн, які виступають за зелені стратегії діяльності, намагаються вирішити глобальні та регіональні екологічні проблеми, і досягають значного успіху.

Орієнтація на сталий розвиток та забезпечення зеленої конкурентоспроможності компаній викликає ряд проблем, які включають такі особливості: орієнтація на раціональне використання, охорону та відтворення природно-ресурсного потенціалу; забезпечення ресурсами та переробка відходів виробництва; забезпечення цільового зеленого інвестування на різних рівнях економіки (національної економіки, регіонів, окремих компаній і підприємств). Також є проблема, пов'язана з необхідністю використання різних джерел фінансування еко-орієнтованої діяльності компаній, можливістю їх об'єднання в часі та просторі, забезпеченням реалізації диференційованих об'єктів інвестування різних форм і видів. Окремою проблемою є необхідність врахування особливостей природних екосистем (асиміляційного потенціалу), які під впливом антропогенних факторів можуть втратити свої первісні властивості та відповідну цінність. Також присутня диференціація у формах інвестування для підприємств державної, міждержавної, приватної, змішаної форм організації господарської діяльності; врахування специфічних природних властивостей саморегуляції та відновлення екосистем з їх окремими компонентами.

Слід зазначити, що одночасно з економічним і технологічним розвитком, виконанням країнами цілей і завдань концепції сталого розвитку поширюється і збільшується антропогенне навантаження на навколишнє середовище в глобальному та державному масштабах.

Таким чином, актуальним є вивчення теоретичних та прикладних основ формування маркетингових та управлінських стратегій сприяння зеленій конкурентоспроможності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні тенденції реалізації стратегій сталого розвитку проаналізовані вітчизняними та зарубіжними вченими [4, 7, 8, 11, 13, 16, 21, 22, 23, 24, 27, 30]. Вони досліджували вплив зелених економічних інструментів на показники національного розвитку. Стаття [34] присвячена аналізу впливу зелених інвестицій на розрив енергоефективності. Автори [37, 38, 39] вважали, що використання зелених економічних інструментів є стимулом для розвитку зеленого підприємництва. У роботах [35, 42, 43, 45] автори демонструють вплив зелених економічних інструментів на економічні показники країн. Вони зазначили, що існує величезний взаємозв'язок між економічним, соціальним та екологічним

вимірами сталого розвитку. Таке дослідження базується на концепції гіпотези екологічної кривої Кузнеця, яка описує нелінійний зв'язок між економічним зростанням та забрудненням навколишнього середовища. Авторами [5] проаналізовано основні економічні показники, які вплинули на макроекономічну стабільність країн. Автори в роботах [1, 6, 14, 18, 25, 26, 29, 31, 33, 44] рекомендують компаніям шукати шляхи використання конкурентних стратегій для підвищення ефективності організації та які призводять до стійкої конкурентної переваги над конкурентами. Дослідження [2] вивчає вплив визначення відсотка інвестиційних рейтингів на частку ринку компанії. Крім того, науковці у роботах [3, 15, 17, 19, 20, 32, 46] обґрунтували впровадження маркетингових стратегій для підвищення ефективності діяльності компанії. Вчені [36] проаналізували основні визначення та моделі процесу комунікації, які відображають їх елементи та види ефектів моделі Д. Лассвелла. У статтях [9, 10, 12, 40, 41, 47] аналізуються стратегії та інструменти зеленого маркетингу для підтримки сталого розвитку.

**Мета статті** – проаналізувати передумови підвищення екологічної конкурентоспроможності підприємств та проаналізувати вплив використання інструментів зеленого маркетингу на описові змінні компанії.

Як свідчить світовий досвід, країни виграють від зелених функціональних стратегій для вирішення глобальних та регіональних екологічних проблем.

Основними факторами успіху конкурентоспроможності зеленого підприємства є виробничо-технологічний потенціал компанії, ринкові фактори, що характеризують основних конкурентів і споживачів, структура суб'єктів господарювання та їх залучення до комунікацій ланцюга створення вартості, управління та маркетинг еко-інновацій, екологічна політика компанії. Ключові детермінанти зеленої конкурентоспроможності досліджуються в рамках маркетингового, технологічного, інноваційного, комунікативного, стейкхолдерського, якісного, рівневого, фіскального та етичного підходів.

Дослідження щодо використання інструментів зеленої екологічної політики [48, 49, 50] вказують на доцільність використання інструментів зеленого маркетингу для формування та посилення зелених конкурентних переваг бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Тому необхідно оцінити вплив окремих компонентів комплексу маркетингу для забезпечення зелених конкурентних переваг. Об'єктом дослідження є підприємства харчової промисловості, сільського господарства,

машинобудування, виробники будівельних матеріалів. У кількісному дослідженні використовувалася вибірка з 110 компаній. Був використаний метод логістичної регресії для тестування кожного виміру конкурентної переваги проти встановлених інструментів зеленого маркетингу та описових змінних компаній за допомогою методу.

Основними показниками для визначення зелених конкурентних переваг були обрані наступні показники: зростання сегмента ринку (обсяги продажів), посилення зеленого іміджу, підвищення ефективності (екологічної) діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, було сформульовано наступні п'ять гіпотез:

H1. Формування системи стратегій забезпечення належної якості (екологічності) зелених товарів і послуг дозволить досягти: зростання продажів (зростання частки ринку компанії), сформувати та зміцнити зелений імідж компаній, підвищити ефективність підприємств, підвищити конкурентоспроможність продукції.

H2. Диференціація цінової політики з метою стимулювання переходу до споживання екологічно чистих товарів і послуг забезпечить: збільшення обсягів продажу (збільшення частки підприємства на ринку), формування та зміцнення зеленого іміджу компаній, підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечити підвищення конкурентоспроможності продукції.

H3. Створення зелених комерційних мереж і платформ забезпечить: збільшення обсягів продажів (збільшення частки ринку компанії), формування та зміцнення зеленого іміджу компаній, підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення підвищення конкурентоспроможності виробництва.

H4. Просування екотоварів та зеленої діяльності забезпечить: збільшення обсягів продажів (зростання частки ринку компанії), формування та зміцнення зеленого іміджу компаній, підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення збільшення конкурентоспроможності виробництва.


H5. Взаємодія зі споживачами забезпечить: збільшення обсягів продажу (збільшення ринкової частки компанії), формування та зміцнення зеленого іміджу компаній, підвищення ефективності діяльності підприємств, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Узагальнення гіпотез представлено в таблиці 1.

Методологія дослідження передбачала двоетапний підхід. Спочатку проводилося якісне дослідження за допомогою інтерв'ю менеджерів та експертів з маркетингу. Згодом, на основі отриманих даних, була сформована анкета для використання в наступному кількісному дослідженні.

Таблиця 1

**Гіпотези – інструменти комплексу маркетингу – зелені конкурентні переваги**

Стратегії управління інтегруються	Складові комплексу маркетингу		Показники зеленої конкурентоспроможності
	забезпечення належної якості (екологічності) зелених товарів і послуг для:		зростання продажів (зростання частки ринку)
	диференціація цінової політики для:		зелений імідж
	створення зелених комерційних мереж і платформ для:		ефективність діяльності підприємства
	просування екотоварів та зеленої діяльності для:		конкурентоспроможність продукції
	взаємодія зі споживачами для:		

(Джерело: складено авторами)

Оцінку виміряних конкурентних переваг здійснено за допомогою логіт-регресій. Запропонована для експерта анкета була розроблена за дихотомічними шкалами (0/1) для оцінки забезпечення чотирьох зелених конкурентних переваг. До вибірки увійшли підприємства харчової промисловості, сільського господарства, машинобудування та виробники будівельних матеріалів. Після перевірки та ретельного вивчення анкет було отримано 110 коректних відповідей.

Для оцінки ступеня інтеграції маркетингових інструментів для посилення зелених конкурентних переваг був використаний п'ятирівневий підхід, який включає такі ступені оцінки: дуже високий (5), високий (4), нейтральний (3), низький (2), дуже низький (1).

Дані були зібрані від менеджерів і маркетологів найбільших компаній харчової промисловості, сільського господарства, машинобудування та виробників будівельних матеріалів (табл. 2).

## Описова статистика галузі

Галузь	Частота	Відсоток	Допустимий відсоток	Кумулятивний відсоток
Харчова промисловість	30	27,3	27,3	27,3
Сільське господарство	30	27,3	27,3	54,6
Машинобудування	30	27,2	27,2	81,8
Виготовлення будівельних матеріалів	20	18,2	18,2	100,0
	110	100	100	

(Джерело: складено авторами)

Для оцінки складності та масштабів використання та впровадження компонентів комплексу маркетингу в діяльність компанії

оцінювався ступінь їх інтеграції у систему маркетингових стратегій, що використовуються підприємством (табл. 3).

Таблиця 3

## Інтеграція компонентів комплексу маркетингу

	Забезпечення належної якості (екологічності) зелених товарів і послуг	Диференціація цінової політики	Створення зелених комерційних мереж та платформ	Просування еко-товарів та зеленої діяльності	Взаємодія зі споживачами
Фактичні	110	110	110	110	110
Пропущені	0	0	0	0	0
Медіана	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Мода	3	3	2	2	2

(Джерело: розраховано авторами)

З огляду на показники медіани і моди (таблиця 3), два маркетингові інструменти є нейтрально інтегрованими, зокрема забезпечення належної якості (екологічності) зелених товарів і послуг та диференціація цінової політики. У той же час, створення зелених комерційних мереж і платформ (з середнім значенням 1,0, віднесеним до дуже низького рівня). Два маркетингові інструменти, зокрема просування еко-товарів та зеленої діяльності та взаємодія зі споживачами, мають середнє значення 2,0 (низька інтеграція). Загалом можна зробити висновок, що ці складові інструментів мікс-маркетингу мало інтегровані в діяльність компаній.

Вимірюючи вплив компонентів комплексу маркетингу (на основі їх інтеграції, представленої на малюнку 1) та впливу описових змінних на кожен зелену конкурентну перевагу, було сформовано дві логіт-регресії.

Результати оцінки (рис. 1) показали, що гіпотези Н1-Н5 були частково підтверджені з поправкою на те, що один із маркетингових інструментів (забезпечення якості зелених товарів і послуг) впливає на три конкурентні переваги (зростання продажів, формування зеленого іміджу, ефективності діяльності підприємства), виявлено, що ще два інструменти (диференціація цінової політики та взаємодія зі споживачами) впливають на дві залежні змінні (зростання продажів, конкурентоспроможність продукції), ще два інструменти маркетингу (створення зелених комерційних мереж та платформ, просування екологічних товарів та зеленої діяльності)

впливають на одну залежну змінну окремо (зростання продажів, зміцнення зеленого іміджу).

У процесі оцінки необхідно враховувати галузеві особливості. Використання харчовою промисловістю маркетингових інструментів для формування зелених конкурентних переваг є досить рівномірним і характеризується середнім і низьким ступенем їх реалізації.

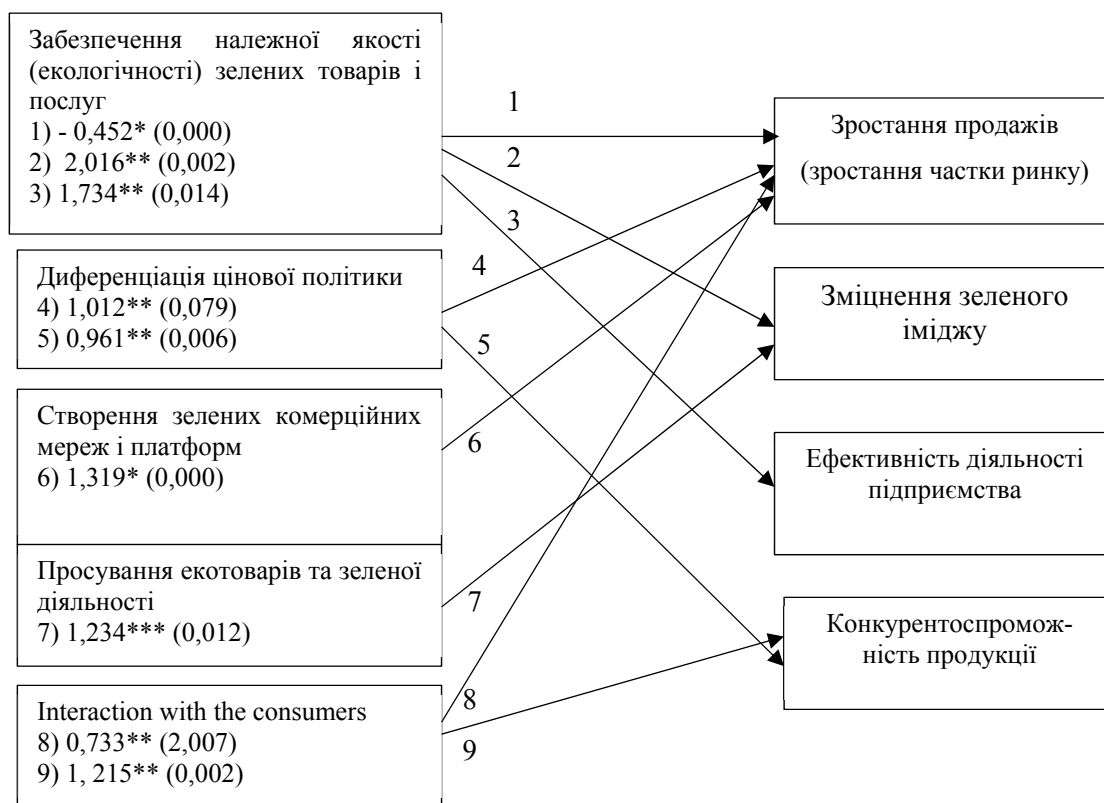
В аграрному секторі ми розділили процес вимірювання на підсектори, де три підгрупи підприємств залежать від використання маркетингових інструментів для розвитку зеленої конкурентоспроможності:

- компанії (великі агрохолдинги), які не зацікавлені значною мірою позиціонувати себе на ринку як екологічно орієнтовані

- сільськогосподарські виробники, які певною мірою зацікавлені у формуванні зеленого іміджу та створенні зелених конкурентних переваг і лише частково готові використовувати інструменти маркетингу для формування та просування зеленої конкурентоспроможності

- незалежні у прийнятті рішень агровиробники (не входять до структури великих агрохолдингів та асоціацій). Вони зацікавлені в розвитку зеленого іміджу та зеленої конкурентоспроможності завдяки використанню маркетингових інструментів.

У машинобудуванні через галузеву специфіку продукцію машинобудівних підприємств безпосередньо не можна охарактеризувати як зелену (екологічно чисту).



\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$ ; \*\*\* -  $p < 0,1$ .

Рис 1. Зв'язки між змінними  
(Джерело: сформовано авторами)

Однак це не виключає використання певних критеріїв оцінки для визначення в цілому специфіки екологічно чистої діяльності та рівня екологічної безпеки господарської діяльності машинобудівних підприємств. Відповідно буде охарактеризовано ряд детермінант: екологічна безпека виробничого процесу; рівень утворення відходів, ступінь переробки; використання ресурсозберігаючих технологій; енерго- та матеріаломісткість виробничого процесу; розвиток зеленої інфраструктури підприємства; впровадження систем екологічного менеджменту та аудиту; екологічна стандартизація та сертифікація; екологічна культура та етика.

Тому визначення пріоритетів при оцінці доцільності використання маркетингових інструментів для формування зелених конкурентних переваг машинобудівних підприємств здійснювалося на вищезазначених принципах.

**Висновки.** Отримані результати показали рівень маркетингових інструментів інтеграційного комплексу для підтримки зелених конкурентних переваг. Найвищий рівень інтеграції у харчовій промисловості, найнижчий – у виробництві будівельних матеріалів. Проведена оцінка дає можливість запропонувати систему маркетингових інструментів для формування та посилення зелених конкурентних переваг компанії. Така система повинна включати наступні групи маркетингових інструментів, пов'язані з основними категоріями.

1. Продукт. Формування системи стратегій забезпечення належної якості (екологічних характеристик) зелених товарів і послуг шляхом: екологічної стандартизації та сертифікації; екологічне маркування; контроль якості продукції; використання екологічно чистої упаковки; забезпечення утилізації; уникнення зеленого камуфляжу; формування зеленого бренду та іміджу компанії; брендування зелених продуктів і послуг; інформацію про наслідки зелених інвестицій та попередження про економічну шкоду.

2. Ціна. Диференціація цінової політики для стимулювання переходу до споживання екологічно чистих товарів і послуг, податкові знижки для екологічно відповідальних компаній, програми лояльності та компенсації зелених кредитів, отримання додаткових економічних, екологічних та соціальних ефектів від зелених конкурентних переваг.

3. Платформа. Створення комерційних екологічних мереж, створення спеціалізованих ринкових платформ зелених товарів і послуг, краудфандингових платформ для підтримки еко-інновацій, розвиток дистриб'юторських мереж (еко-магазинів, мереж еко-сервісів) тощо.

4. Просування. Просування зелених продуктів та послуг, просування еко-діяльності, зеленої бізнесу та підприємництва, створення зеленої та соціальної реклами, застосування традиційних та сучасних інструментів маркетингової комунікації.

5. Споживач. Взаємодія зі споживачами, аудиторії, комплекс заходів для підготовки сегментація ринку зелених товарів і послуг, цільової аудиторії до сприйняття зеленої визначення та конкретизація цільової інновації.

#### MARKETING STRATEGIES FOR ENSURING SUSTAINABLE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Olena Chygryn**, Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, Department of Marketing, Sumy State University, Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, Ukraine, 4000, e-mail: o.chygryn@econ.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4007-3728>, Scopus Author ID: 57190396215

**Liliia Khomenko**, PhD student, Department of Marketing, Sumy State University, Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, Ukraine, 4000, e-mail: l.khomenko@biem.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5690-1105>, Scopus Author ID: 57218435979

**Glib Kalitai**, student, Department of Marketing, Sumy State University, Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, Ukraine, 4000, e-mail: g.kalitay4@gmail.com

The article deals with green competitiveness advantages for companies. The green competitive development is considered to be an essential condition to provide a high level of sustainable social and economic development. The authors systematized scientific investigation of the key determinants of the green competitiveness according to the marketing, technological, innovative, communicative, stakeholders, qualitative, level, fiscal and ethic approaches. The primary purpose of the study is to analyse the preconditions for promotion the green competitiveness of enterprises and analyse the influence of the using marketing tools (ensuring the proper quality (environmental) of green goods and services, differentiation of pricing policy, creation of green commercial networks and platforms, promotion of eco-goods and green activity, interaction with the consumers) on a company's descriptive variables (market segment (sales volumes), green image, efficiency of companies activity, products competitiveness). The object of study is the companies from the food industry, agriculture, machinery-producing industry and production of building materials. The quantitative study employed a sample of 110 companies, for testing each competitive advantage dimension against the established green marketing tools and company descriptive variables using the method of logistic regressions. The obtained results showed the level of integration mix marketing tools for supporting the green competitive advantages. The highest level of integration is in the food industry, the lowest level - in the production of building materials. Provided evaluation gives the opportunity to suggest the system of marketing instruments for forming and strengthening the company's green competitive advantages.

**Keywords:** green competitiveness, green marketing tools, companies' performance, strategy.

#### МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТОПОМОЖНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Чигрин Елена Юрьевна**, доктор экон. наук, доцент, кафедра маркетинга, Сумский государственный университет, Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, Украина, 4000, e-mail: o.chygryn@econ.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4007-3728>, Scopus Author ID: 57190396215

**Хоменко Лилия Николаевна**, аспирантка, кафедра маркетинга, Сумский государственный университет, Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, Украина, 4000, e-mail: l.khomenko@biem.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5690-1105>, Scopus Author ID: 57218435979

**Калитай Глеб Константинович**, студент, кафедра маркетинга, Сумский государственный университет, Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, Украина, 4000, e-mail: g.kalitay4@gmail.com

Статья посвящена преимуществам зеленой конкурентоспособности для компаний. Зеленое конкурентоспособное развитие считается необходимым условием обеспечения высокого уровня устойчивого социально-экономического развития. Авторами проведено научное исследование ключевых детерминант зеленой конкурентоспособности в соответствии с маркетинговым, технологическим, инновационным, коммуникативным, стейкхолдерским, качественным, уровневым, фискальным и этическим подходами. Основной целью исследования является проанализировать предпосылки повышения зеленой конкурентоспособности предприятий и использование инструментов маркетинга (обеспечение надлежащего качества (экологичности) зеленых товаров и услуг, дифференциация ценовой политики, создание зеленой коммерческой сети и платформы, продвижение эко-товаров и зеленой деятельности, взаимодействие с потребителями) по описательным переменным компании (сегмент рынка (объемы продаж), зеленый имидж, эффективность деятельности компаний, конкурентоспособность продукции). Объектом исследования предприятия пищевой промышленности, сельского хозяйства, машиностроения и производители строительных материалов. В количественном исследовании использовалась выборка из 110 компаний для тестирования каждого измерения конкурентного преимущества против установленных инструментов зеленого маркетинга и описательных переменных компании с помощью метода логистической регрессии. Полученные результаты показали уровень маркетинговых инструментов интеграционного комплекса для поддержания зеленых конкурентных преимуществ. Самый высокий уровень интеграции в пищевой промышленности, самый низкий – у производителей строительных материалов. Такая система должна включать в себя пять групп



маркетинговых инструментов. Проведенная оценка позволяет предложить систему маркетинговых инструментов для формирования и усиления зеленых конкурентных преимуществ компании.

**Ключевые слова:** зеленая конкурентоспособность, зеленые маркетинговые инструменты, производительность компании, стратегия, устойчивое развитие.

**Acknowledgement:** This research was funded by the grant from the Ministry of Education and Science of Ukraine (№ 0119U101860 and № 0120U102002)

---

### Література

1. Akpoviroro, K.S., Amos, A.O., Olalekan, A. Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). *Socio Economic Challenges*. 2019. Вып. 3(1). С. 116-126. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019).
2. Aslam, M. A. Does the Percentage of Investment Grades Given by Rating Agencies Impact their Market Share? *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2020. Вып. 4(1). 5-31. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).5-31.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).5-31.2020).
3. Babenko, V., Syniavska, O. Analysis of the current state of development of electronic commerce market in Ukraine. *Technology audit and production reserves*, 2018, Vol. 5, No 4(43). DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146341>
4. Bejtkovsky, J. Social Media Platforms as HR Marketing Tool in Selected Healthcare Service Providers. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Вып. 1. С. 294-302. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>.
5. Bilan, Y., Streimikiene, D., Vasylieva, T., Pimonenko, T. Linking between Renewable Energy, CO2 Emissions, and Economic Growth: Challenges for Candidates and Potential Candidates for the EU Membership. *Sustainability*. 2019. Вып. (11) 6. №1528. DOI: <http://doi.org/10.3390/su11061528>.
6. Bilan, Y., Vasilyeva, T., Lyulyov, O., Pimonenko, T. EU vector of Ukraine development: linking between macroeconomic stability and social progress. *International Journal Of Business And Society*. 2019. Вып. (20) 2. С. 433-450.
7. Bilan, Yu., Brychko, M., Buriak, A., Vasilyeva, T. Financial, business and trust cycles: the issues of synchronization. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*. 2019. Вып. 37 (1). С. 113-138. DOI: <http://doi.org/10.18045/zbefri.2019.1.113>.
8. Biletska, Y., Babenko, V., Gusliev, A. Marketing studies of consumption preferences at developing dietary products. *EUREKA: Social and Humanities*, 2019, 5, pp. 16-21. DOI: 10.21303/2504-5571.2019.001009
9. Bonamigo, A., Mendes, D. Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*. 2019. Вып. 3(4). С. 66-73. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019).
10. Cebula, J., Chygryn, O., Chayen, S.V., Pimonenko, T. Biogas as an alternative energy source in Ukraine and Israel: Current issues and benefits. *International Journal of Environmental Technology and Management*. 2018. Вып. 21 (5-6). С. 421-438. DOI: <http://doi.org/10.1504/IJETM.2018.100592>.
11. Chygryn, O. Green consumers: the structure and profile. *Bulletin of Sumy State University. Economy Ser.* 2018. Вып. 4. С. 72-76.
12. Chygryn, O. Green consumption: preconditions and perspectives of promotion. *Bulletin of Sumy State University. Economy Ser.* 2018. Вып. 3. С. 82-86.
13. Chygryn, O., Krasniak, V. Theoretical and applied aspects of the development of environmental investment in Ukraine. *Marketing and management of innovations*. 2015. Вып. 3. С. 226-234. DOI: <http://doi.org/10.35774/visnyk2018.01.007>
14. Chygryn, O., Lyulyova, L., Lyulyov, O., Pimonenko, T. Omnichannel Strategy as A Green Marketing Tool. Proceedings of the 35th *International Business Information Management Association (IBIMA)*. 1-12 April 2020. Seville, Spain. P. 8551-8562.
15. Chygryn, O., Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Goncharova, A. Green Bonds like the Incentive Instrument for Cleaner Production at the Government and Corporate Levels Experience from EU to Ukraine. *Journal of Advanced Research in Management*. 2018. Вып. 9(7). С. 1443-1456. DOI: [https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7\(31\).09](https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7(31).09)
16. Dkhili, H., Dhiab, L. B. Management of Environmental Performance and Impact of the Carbon Dioxide Emissions (CO2) on the Economic Growth in the GCC Countries. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Вып. 4. С. 252-268. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-20>.
17. Florea, D. L., Munteanu, C. C., & Capatina, G. The Impact of Product Category Lifecycle and Marketing Capabilities on New Product Performance: the Mediating Role of Marketing Program Planning and Launch Proficiency. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Вып. 1. С. 63-85. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-05>.
18. Formankova, S., Trenz, O., Faldik, O., Kolomaznik, J., & Vanek, P. The future of investing-sustainable and responsible investing. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Вып. 2. С. 94-102. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-08>.

19. Giebe, C., Hammerström, L., Zwerenz, D. Big Data & Analytics as a sustainable Customer Loyalty Instrument in Banking and Finance. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2019. Вип. 3(4). С. 74-88. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).74-88.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).74-88.2019).
20. Hakobyan, N., Khachatryan, A., Vardanyan, N., Chortok, Y., & Starchenko, L. The Implementation of Corporate Social and Environmental Responsibility Practices into Competitive Strategy of the Company. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Вип. 2. С. 42-51. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-04>.
21. Hammou, I., Aboudou, S., & Makloul, Y. Social Media and Intangible Cultural Heritage for Digital Marketing Communication: Case of Marrakech Crafts. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Вип. 1. С. 121-127. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-09>.
22. Harust, Yu., Melnyk, V., Palienko, M., Prasol, L. Economic Security of the Country: Marketing, Institutional and Political Determinants. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Вип. 4. С. 373-382. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-29>.
23. He, Shuquan. The Impact of Trade on Environmental Quality: A Business Ethics Perspective and Evidence from China. *Business Ethics and Leadership*. 2019. Вип. 3(4). С. 43-48. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).43-48.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).43-48.2019).
24. Hens, L., Melnyk, L., Matsenko, O., Chygryn, O., Gonzales, C. Transport economics and sustainable development in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Вип. 3. С. 272-284. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-21>.
25. Pimonenko T., Lyeonov S., Ibragimov Z. Green investing for SDGS: EU experience for developing countries. Economic and Social Development (Book of Proceedings). *Socio Economic Problems of Sustainable Development: 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Baku, 14-15 February 2019. Baku : Azerbaijan State University of Economics P. 867-876.
26. Ibragimov, Z., Vasylieva, T., Lyulyov, O. The national economy competitiveness: effect of macroeconomic stability, renewable energy on economic growth. *Socio Economic Problems of Sustainable Development: Book of Proceedings 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Baku, 14-15 February 2019. Baku. P. 878-887.
27. Kasztelnik, K. Gaines, V. W. Correlational Study: Internal Auditing and Management Control Environment Innovation within Public Sector in the United States. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2019. Вип. 3(4). С. 5-15. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).5-15.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).5-15.2019).
28. Letunovska, N., Dalechin, O., Bieliciaeva, K. Practical aspects of business planning in the system of investment project implementation. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. Вип. 3. С. 226-235. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-21>
29. Lyeonov, S., Pimonenko, T., Bilan, Y., Štreimikienė, D., Mentel, G. Assessment of Green Investments' Impact on Sustainable Development: Linking Gross Domestic Product Per Capita, Greenhouse Gas Emissions and Renewable Energy. *Energies*. 2019. Вип. 12(20). № 3891 DOI: <http://doi.org/10.3390/en12203891>.
30. Lyulyov, O., Chygryn, O., Pimonenko, T. National brand as a marketing determinant of macroeconomic stability. *Marketing and Management Of Innovations*. 2018. Вип. 3. С. 142-152. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-12>.
31. Lyulyov, O., Shvindina, H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Вип. 15(3). С. 42-52. DOI: [http://doi.org/10.21511/ppm.15\(3\).2017.04](http://doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.04).
32. Medani P. Bhandari. Sustainable Development: Is This Paradigm The Remedy of All Challenges? Does Its Goals Capture The Essence of Real Development and Sustainability? With Reference to Discourses, Creativeness, Boundaries and Institutional Architecture. *SocioEconomic Challenges*. 2019. Вип. 3(4). С. 97-128. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).97-128.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).97-128.2019).
33. Meresa, M. The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*. 2019. Вип. 3(3). С. 80-97. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).80-97.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).80-97.2019).
34. Moradi, M., Zihagh, F. Moderating Effects of Contextual and Individual Factors on the Relationship between Cultural Precedents and Marketing-Related Norms. *Business Ethics and Leadership*. 2019. Вип. 3(3). С. 39-46. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).39-46.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(3).39-46.2019).
35. Myroshnychenko, I., Makarenko, I., Smolennikov, D., Buriak, A. The approach to managing corporate social and environmental responsibility in manufacturing. *Tem Journal-Technology Education Management Informatics*. 2019. Вип. (8) 3. С. 740-748. DOI: <http://doi.org/10.18421/TEM83-07>
36. Pavlyk, V. Assessment of green investment impact on the energy efficiency gap of the national economy. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2020. Вип. 4(1). С. 117-123. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).117-123.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).117-123.2020).
37. Pavlyk, V. Institutional Determinants Of Assessing Energy Efficiency Gaps In The National Economy. *SocioEconomic Challenges*. 2020. Вип. 4(1). С. 122-128. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).122-128.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).122-128.2020).
38. Peresadko, G., Pidlisna, O., Olefirenko, O., Karpishchenko, O. Marketing researches of social communication forms in the dynamics of human development. *Economics and Sociology*. 2014. Вип. 7 (1). С. 217-227. DOI: <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-1/19>.

39. Pimonenko, T., Chyhryn, O., Liulov, O. Green Entrepreneurship as an Integral Part of the National Economy Convergence. National Security & Innovation Activities: Methodology. *Policy and Practice: a monograph*: Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, pp. 358-365.
40. Pimonenko T. Ukrainian Perspectives for Developing Green Investment Market: EU Experience. *Economics and Region*. 2018. *Bun*. 4(71). С. 35-45. DOI: [http://doi.org/10.26906/EiR.2018.4\(71\).1345](http://doi.org/10.26906/EiR.2018.4(71).1345).
41. Pimonenko, T. V., Liulov, O. V., Us, Y. Feed-in tariff like an incentive instrument to enlarge renewable energy using by households. *Economics for Ecology ISCS'2016* : матеріали XXII Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 11-12 травня 2016 р. / Редкол.: Д.О. Смоленніков, А.А. Іскаков. Суми : СумДУ. 2016. С. 78-81.
42. Pimonenko, T., Bilan, Y., Horak, J., Starchenko, L., Gajda, W. Green brand of companies and greenwashing under sustainable development goals. *Sustainability*. 2018. Вип. (12) 4. №1679. DOI: <http://doi.org/10.3390/su12041679>
43. Pimonenko, T., Lyulyov, O. Marketing strategies of green investments: main provisions and basic features. *Herald of Ternopil National Economic University*. 2019. Вип. 1. С. 177-185. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.01.177>.
44. Pimonenko, T., Lyulyov, O., Chyhryn, O., & Palienko, M. Environmental Performance Index: relation between social and economic welfare of the countries. *Environmental Economics*. 2018. Вип. 9(3). №1. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ee.09\(3\).2018.01](http://dx.doi.org/10.21511/ee.09(3).2018.01).
45. Pimonenko, T., Lyulyova, L., Us, Y. Energy-efficient house: economic, ecological and social justification in Ukrainian conditions. *Environmental economics*. 2017. Вип. 8 (4). С. 53-61. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ee.08\(4\).2017.07](http://dx.doi.org/10.21511/ee.08(4).2017.07).
46. Thomas, G. Data Usage in Talent Management – Challenges for SMEs in the Field of Skilled Crafts. *SocioEconomic Challenges*. 2020. Вип. 4(1). С. 75-81. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).75-81.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).75-81.2020).
47. Tiutiunyk, I. Determination of priority financial instruments of regional sustainable development. *International Journal of Ecology & Development*. 2018. Вип. 3(33). С. 11-18.
48. Tovmasyan, G. Raising the Effectiveness of Tourism Marketing and Branding: Evidence from Armenia. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Вип. 1. С. 167-181. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-13>
49. Vasilieva, T., Leonov, S., Makarenko, I., Sirkovska, N. Sustainability information disclosure as an instrument of marketing communication with stakeholders: markets, social and economic aspects. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. Вип. 4. С. 350–357. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-31>.
50. Vasyliieva, T., Lyulyov, O., Bilan, Y.; Streimikiene, D. Sustainable Economic Development and Greenhouse Gas Emissions: The Dynamic Impact of Renewable Energy Consumption, GDP, and Corruption. *Energies*. 2019. Вип. 12, №3289. DOI: <https://doi.org/10.3390/en12173289>
51. Vasylyeva, T., Pryyenko, S. Environmental economic assessment of energy resources in the context of Ukraine's energy security. *Actual Problems of Economics*. 2014. Вип. 160 (1). С. 252-260. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14051323>
52. Vovk, V., Zhezherun, Y., Bilovodska, O., Babenko, V., Biriukova, A. Financial Monitoring in the Bank as a Market Instrument in the Conditions of Innovative Development and Digitalization of Economy: Management and Legal Aspects of the Risk-Based Approach. *IJIEPR*. 2020, 31 (4), 559-570. DOI: <https://doi.org/10.22068/ijiepr.31.4.559>
53. Yevdokimov, Yu., Chyhryn, O., Pimonenko, T., Lyulyov, O. Biogas as an alternative energy resource for Ukrainian companies: EU experience. *Innovative Marketing*. 2018. Вип. 14(2). С. 7-15. DOI: [http://doi.org/10.21511/im.14\(2\).2018.011](http://doi.org/10.21511/im.14(2).2018.011).
54. Rosokhata A., Khomenko L., Jasnikowski A., Dmytruk K. Methodical Tools Research of Place Marketing Via Small and Medium Business Development. *Modern Economics*. 2021. Вип. 29. С. 156-162. DOI: [http://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-24](http://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-24).
55. Rosokhata A., Minchenko M., Khomenko L., Chyhryn O. Renewable Energy: A Bibliometric Analysis. *E3S Web of Conferences* 250. 2021. №03002. DOI: <http://doi.org/10.1051/e3sconf/202125003002>.

## References

1. Akpoviroro, K.S., Amos, A.O., Olalekan, A. (2019). Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). *Socio Economic Challenges*, 3(1), 116-126. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019).
2. Aslam, M. A. (2020). Does the Percentage of Investment Grades Given by Rating Agencies Impact their Market Share? *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 5-31. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).5-31.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).5-31.2020).
3. Babenko, V., Syniavska, O. (2018). Analysis of the current state of development of electronic commerce market in Ukraine. *Technology audit and production reserves*, Vol. 5, No 4(43). <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146341>
4. Bejtkovsky, J. (2020). Social Media Platforms as HR Marketing Tool in Selected Healthcare Service Providers. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 294-302. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>.
5. Bilan, Y., Streimikiene, D., Vasyliieva, T., Pimonenko, T. (2019). Linking between Renewable Energy, CO2 Emissions, and Economic Growth: Challenges for Candidates and Potential Candidates for the EU Membership. *Sustainability*, (11) 6, 1528. <http://doi.org/10.3390/su11061528>.

6. Bilan, Y., Vasilyeva, T., Lyulyov, O., Pimonenko, T. (2019). EU vector of Ukraine development: linking between macroeconomic stability and social progress. *International Journal Of Business And Society*, (20) 2, 433-450.
7. Bilan, Yu., Brychko, M., Buriak, A., Vasilyeva, T. (2019). Financial, business and trust cycles: the issues of synchronization. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*, 37 (1), pages 113-138. <http://doi.org/10.18045/zbefri.2019.1.113>.
8. Biletska, Y., Babenko, V., Gusliev, A. (2019). Marketing studies of consumption preferences at developing dietary products. *EUREKA: Social and Humanities*, 5, pp. 16-21. <http://doi.org/10.21303/2504-5571.2019.001009>
9. Bonamigo, A., Mendes, D. (2019). Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 66-73. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019).
10. Cebula, J., Chygryn, O., Chayen, S.V., Pimonenko, T. (2018). Biogas as an alternative energy source in Ukraine and Israel: Current issues and benefits, *International Journal of Environmental Technology and Management*, 21 (5-6), pp. 421-438. <http://doi.org/10.1504/IJETM.2018.100592>.
11. Chygryn, O., (2018) Green consumers: the structure and profile. *Bulletin of Sumy State University. Economy Ser*, 4, 72-76.
12. Chygryn, O., (2018) Green consumption: preconditions and perspectives of promotion. *Bulletin of Sumy State University. Economy Ser*, 3, 82-86.
13. Chygryn, O., Krasniak, V. (2015). Theoretical and applied aspects of the development of environmental investment in Ukraine. *Marketing and management of innovations*, (3), 226-234. <http://doi.org/10.35774/visnyk2018.01.007>
14. Chygryn, O., Lyulyova, L., Lyulyov, O., Pimonenko, T. (2020). Omnichannel Strategy as a Green Marketing Tool, *35th IBIMA Conference: 1-2 April 2020, Seville, Spain*. <https://ibima.org/accepted-paper/omnichannel-strategy-as-a-green-marketing-tool/>.
15. Chygryn, O., Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Goncharova, A. (2018). Green Bonds like the Incentive Instrument for Cleaner Production at the Government and Corporate Levels Experience from EU to Ukraine. *Journal of Advanced Research in Management*, 9(7), 1443-1456. [https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7\(31\).09](https://doi.org/10.14505//jemt.v9.7(31).09)
16. Dkhili, H., Dhiab, L. B. (2019). Management of Environmental Performance and Impact of the Carbon Dioxide Emissions (CO<sub>2</sub>) on the Economic Growth in the GCC Countries. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 252-268. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-20>.
17. Florea, D. L., Munteanu, C. C., & Capatina, G. (2020). The Impact of Product Category Lifecycle and Marketing Capabilities on New Product Performance: the Mediating Role of Marketing Program Planning and Launch Proficiency. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 63-85. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-05>.
18. Formankova, S., Trenz, O., Faldik, O., Kolomaznik, J., & Vanek, P. (2018). The future of investing-sustainable and responsible investing. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 94-102. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-08>.
19. Giebe, C., Hammerström, L., Zwerenz, D. (2019). Big Data & Analytics as a sustainable Customer Loyalty Instrument in Banking and Finance. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 74-88. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).74-88.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).74-88.2019).
20. Hakobyan, N., Khachatryan, A., Vardanyan, N., Chortok, Y., & Starchenko, L. (2019). The Implementation of Corporate Social and Environmental Responsibility Practices into Competitive Strategy of the Company. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 42-51. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-04>.
21. Hammou, I., Aboudou, S., & Makloul, Y. (2020). Social Media and Intangible Cultural Heritage for Digital Marketing Communication: Case of Marrakech Crafts. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 121-127. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-09>.
22. Harust, Yu., Melnyk, V. Palienko, M., Prasol, L. (2019). Economic Security of the Country: Marketing, Institutional and Political Determinants. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 373-382. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-29>.
23. He, Shuquan (2019). The Impact of Trade on Environmental Quality: A Business Ethics Perspective and Evidence from China. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 43-48. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).43-48.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).43-48.2019).
24. Hens, L., Melnyk, L., Matsenko, O., Chygryn, O., Gonzales, CC. (2019). Transport economics and sustainable development in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 272-284. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-21>.
25. Ibragimov, Z., Lyeonov, S., Pimonenko, T. (2019). Green investing for sdgs: EU experience for developing countries. *International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 868-877.
26. Ibragimov, Z., Lyulyov, O., Vasylieva, T. (2019). The national economy competitiveness: effect of macroeconomic stability, renewable energy on economic growth. *Proceedings of the 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development - Socio Economic Problems of Sustainable Development*, pp.878-887.
27. Kasztelnik, K. Gaines, V. W. (2019). Correlational Study: Internal Auditing and Management Control Environment Innovation within Public Sector in the United States. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 5-15. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).5-15.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).5-15.2019).

28. Letunovska, N., Dalechin, O., Bieliaieva, K. (2017). Practical aspects of business planning in the system of investment project implementation. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 226-235. <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-21>
29. Lyeonov, S., Pimonenko, T., Bilan, Y., Štreimikienė, D., Mentel, G. (2019). Assessment of Green Investments' Impact on Sustainable Development: Linking Gross Domestic Product Per Capita, Greenhouse Gas Emissions and Renewable Energy. *Energies*, 12(20), 3891 <http://doi.org/10.3390/en12203891>.
30. Lyulyov, O., Chygryn, O., Pimonenko, T. (2018). National brand as a marketing determinant of macroeconomic stability. *Marketing and Management Of Innovations*, 3, 142-152, <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-12>.
31. Lyulyov, O., Shvindina, H. (2017). Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 42-52. [http://doi.org/10.21511/ppm.15\(3\).2017.04](http://doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.04).
32. Medani P. Bhandari (2019). Sustainable Development: Is This Paradigm The Remedy of All Challenges? Does Its Goals Capture The Essence of Real Development and Sustainability? With Reference to Discourses, Creativeness, Boundaries and Institutional Architecture. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 97-128. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).97-128.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).97-128.2019).
33. Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80-97. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).80-97.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).80-97.2019).
34. Moradi, M., Zihagh, F. (2019). Moderating Effects of Contextual and Individual Factors on the Relationship between Cultural Precedents and Marketing-Related Norms. *Business Ethics and Leadership*, 3(3), 39-46. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).39-46.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(3).39-46.2019).
35. Myroshnychenko, I., Makarenko, I., Smolennikov, D., Buriak, A. (2019). The approach to managing corporate social and environmental responsibility in manufacturing. *Tem Journal-Technology Education Management Informatics*, (8) 3, 740-748. <http://doi.org/10.18421/TEM83-07>
36. Pavlyk, V. (2020). Assessment of green investment impact on the energy efficiency gap of the national economy. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 117-123. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).117-123.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).117-123.2020).
37. Pavlyk, V. (2020). Institutional Determinants Of Assessing Energy Efficiency Gaps In The National Economy. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 122-128. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).122-128.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).122-128.2020).
38. Peresadko, G., Pidlisna, O., Olefirenko, O., Karpishchenko, O. (2014). Marketing researches of social communication forms in the dynamics of human development. *Economics and Sociology*, 7 (1), 217-227. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-1/19>.
39. Pimonenko, T., Chyhryn, O., Liulov, O. (2018). Green Entrepreneurship as an Integral Part of the National Economy Convergence. National Security & Innovation Activities: Methodology. *Policy and Practice: a monograph*.
40. Pimonenko T. Ukrainian Perspectives for Developing Green Investment Market: EU Experience. *Economics and Region*, 4(71), pp. 35-45. [http://doi.org/10.26906/EiR.2018.4\(71\).1345](http://doi.org/10.26906/EiR.2018.4(71).1345).
41. Pimonenko, T. V., Liulov, O. V., Us, Y. (2016). Feed-in tariff like an incentive instrument to enlarge renewable energy using by households (Doctoral dissertation, Sumy State University).
42. Pimonenko, T., Bilan, Y., Horak, J., Starchenko, L., Gajda, W. (2018). Green brand of companies and greenwashing under sustainable development goals. *Sustainability*, (12), 4, 1679. <http://doi.org/10.3390/su12041679>
43. Pimonenko, T., Lyulyov, O. (2019). Marketing strategies of green investments: main provisions and basic features. *Herald of Ternopil National Economic University*, (1), 177-185. <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.01.177>.
44. Pimonenko, T., Lyulyov, O., Chygryn, O., & Palienko, M. (2018). Environmental Performance Index: relation between social and economic welfare of the countries. *Environmental Economics*, 9(3), 1. [http://dx.doi.org/10.21511/ee.09\(3\).2018.01](http://dx.doi.org/10.21511/ee.09(3).2018.01).
45. Pimonenko, T., Lyulyova, L., Us, Y. (2017). Energy-efficient house: economic, ecological and social justification in Ukrainian conditions. *Environmental economics*, 8, 4, 53-61. [http://dx.doi.org/10.21511/ee.08\(4\).2017.07](http://dx.doi.org/10.21511/ee.08(4).2017.07).
46. Thomas, G. (2020). Data Usage in Talent Management – Challenges for SMEs in the Field of Skilled Crafts. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 75-81. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).75-81.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).75-81.2020).
47. Tiutiunyk, I. (2018). Determination of priority financial instruments of regional sustainable development. *International Journal of Ecology & Development*, (33) 3, 11-18.
48. Tovmasyan, G. (2020). Raising the Effectiveness of Tourism Marketing and Branding: Evidence from Armenia. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 167-181. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-13>
49. Vasilieva, T., Lyeonov, S., Makarenko, I., Sirkovska, N. (2017). Sustainability information disclosure as an instrument of marketing communication with stakeholders: markets, social and economic aspects. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 350-357. <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-31>.
50. Vasyliieva, T., Lyulyov, O., Bilan, Y.; Štreimikienė, D. (2019). Sustainable Economic Development and Greenhouse Gas Emissions: The Dynamic Impact of Renewable Energy Consumption, GDP, and Corruption. *Energies*, 12, 3289. <https://doi.org/10.3390/en12173289>
51. Vasylyeva, T., Pryymenko, S. (2014). Environmental economic assessment of energy resources in the context of Ukraine's energy security. *Actual Problems of Economics*, 160 (1) 252-260. <https://doi.org/10.3390/en14051323>

52. Vovk, V, Zhezherun, Y, Bilovodska, O, Babenko, V, Biriukova, A. (2020). Financial Monitoring in the Bank as a Market Instrument in the Conditions of Innovative Development and Digitalization of Economy: Management and Legal Aspects of the Risk-Based Approach. *IJEPR*. 31 (4), 559-570. <https://doi.org/10.22068/ijepr.31.4.559> [Scopus]

53. Yevdokimov, Yu., Chygryn, O., Pimonenko, T., Lyulyov, O. (2018). Biogas as an alternative energy resource for Ukrainian companies: EU experience. *Innovative Marketing*, 14(2), 7-15. [http://doi.org/10.21511/im.14\(2\).2018.011](http://doi.org/10.21511/im.14(2).2018.011).

54. Rosokhata A., Khomenko L., Jasniewski A., Dmytruk K. (2021). Methodical Tools Research of Place Marketing Via Small and Medium Business Development. *Modern Economics*, 29, 156-162. [http://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-24](http://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-24).

55. Rosokhata A., Minchenko M., Khomenko L., Chygryn O. (2021). Renewable Energy: A Bibliometric Analysis. *E3S Web of Conferences* 250, 03002. <http://doi.org/10.1051/e3sconf/202125003002>.

*Стаття надійшла до редакції 10 листопада 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 16 грудня 2021 р.*

## ОЦІНКА РІВНЯ КОНВЕРГЕНЦІЇ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ КРИМІНАЛЬНИХ ДОХОДІВ\*

**Яровенко Ганна Миколаївна**

докт. екон. наук, доцентка  
кафедра економічної кібернетики  
Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна  
e-mail: h.yarovenko@biem.sumdu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8760-683>

**Колотіліна Олена Василівна**

асистентка  
кафедра економічної кібернетики  
Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна  
e-mail: o.kolotilina@biem.sumdu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8928-0859>

**Світлична Альона Олексіївна**

студентка  
кафедра економічної кібернетики  
Сумський державний університет  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна  
e-mail: aliona.svitlychna@student.sumdu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8981-7986>

Зростання обсягів фінансових і кібершахрайств призводять до дестабілізації фінансового сектору країни та негативно впливають на розвиток їх економіки, що потребує розробки та впровадження дієвих інструментів та заходів на рівні державного управління. Конвергенція системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів і фінансування тероризму є перспективним напрямком у боротьбі із фінансовими шахрайствами. Предметом дослідження в статті є науково-методичний підхід до формування інтегральних показників оцінювання станів різних систем, який базується на функції Харрінгтона – Менчера. Мета полягає у проведенні оцінювання рівня потенційної конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів і фінансуванню тероризму на основі визначення їх інтегральних показників та застосування функції Харрінгтона – Менчера. Завдання: сформувати базу факторів для здійснення оцінювання; здійснити їх нормалізацію шляхом застосування нелінійної нормалізації; трансформувати нормалізовані значення обраних показників бази дослідження до безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона; ідентифікувати вид функції залежності проміжного значення показника, обраного для здійснення оцінки рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам, від їх фактичних значень; розрахувати показники для формалізації перетворення Харрінгтона-Менчера; за допомогою канонічного аналізу визначити вагові показники; розрахувати інтегральні показники, що характеризують рівень розвитку системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів, а також визначити рівень конвергенції систем. В статті використовуються загальнонаукові методи: системний аналіз – для визначення факторів, що характеризуються системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам; метод переваг та функція Харрінгтона – Менчера – під час інтегрального оцінювання. Отримано наступні результати: за рівнем кібербезпеки найвищі оцінки мають економічно розвинені країни – країни Європи, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Японія. Інші країни мають низку проблем в цій сфері про що свідчить отримані ними оцінки «дуже погано», «погано» та «задовільно». За рівнем протидії легалізації кримінальних доходів виявилось, що ця сфера є критичною для країн із високим рівнем злочинності, тероризму, наявними військовими конфліктами та високим рівнем фінансової таємниці, що робить їх потенційними суб'єктами процесів відмивання незаконних коштів. Також встановлено, що

\* **Cite as:** Yarovenko, H., Kolotilina, O., Svitlychna, A. (2021). Assessment Of The Convergence Level Of The Cyber Security System And Counteraction Of Money Laundering *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 119-130. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-12>

за рахунок конвергенції двох систем рівень розвитку країни підвищиться. Висновки: отримані результати дослідження слід врахувати в процесі розробки стратегії конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам на макрорівні.

**Ключові слова:** конвергенція, кібербезпека, фінансові шахрайства, легалізація кримінальних доходів, функція Харрінгтона – Менчера.

**Постановка проблеми.** На сьогодні проблема боротьби із відмиванням кримінальних доходів та фінансування тероризму є вкрай актуальною для країн світу. Це пов'язано із тим, що за рахунок процесу легалізації коштів, джерела походження яких мають незаконний характер, значні грошові суми уникають оподаткування, сприяють розвитку тіншового сектору, стимулюють підвищення рівня злочинності та, врешті-решт, можуть вплинути на дестабілізацію економіки країни, створення конфліктів у суспільстві, зниження довіри до країни з боку міжнародних партнерів. За результатами опитування, проведеного консалтинговою компанією “PwC” за 2018 рік, обсяг операцій з відмивання кримінальних доходів та фінансування тероризму становив 1 трлн. дол., що склало приблизно від 2% до 5% світового ВВП [1]. Саме тому світова спільнота схвилювана існуванням даної проблеми, оскільки з'являються загрози міжнародній фінансовій системі. Профільна міжнародна організація FATF пропонує необхідні заходи щодо здійснення боротьби та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, в рамках яких розроблено спеціальні стандарти та інструменти, які періодично оновлюються у відповідності до реалій функціонування фінансової системи.

З іншого боку, наслідки промислової революції 4.0 викликали стрімкий розвиток інформаційних технологій та впровадження їх в усі сфери життєдіяльності людини. Процеси автоматизації та діджиталізації призвели до зростання рівня кіберзлочинів, особливо у фінансовій сфері, яка входить у п'ятірку найбільш атакваних сфер світу [2]. Також рівень збитків від кіберзлочинності зростає у геометричній прогресії та за прогнозованими оцінками експертів він дорівнюватиме за 2021 рік 6 трлн. дол. [2]. Тому проблема забезпечення відповідного рівня кіберзахисту фінансової системи країни та інших її систем є критично важливою та практично значущою.

Вирішення окреслених проблем є можливим за рахунок конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів, оскільки синергетичний ефект від їх взаємодії буде значно більшим ніж від їх окремого функціонування. Це можливо за рахунок їх системного поєднання на технологічному, програмному, інформаційному, правовому та організаційному рівнях. Процес інтеграції є досить складним і потребує застосування

зважених рішень, оскільки наслідки від неправильних заходів можуть бути катастрофічними. Тому попередньо необхідно здійснити оцінку фактичного стану системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам для визначення потенційного рівня їх конвергенції для різних країн.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів є досить новим для сучасної наукової спільноти. Тому можна виділити тільки ряд тих наукових досліджень, які проводилися у близькому до даного питання напрямку.

Найбільш актуальним серед практиків та науковців є напрям дослідження проблеми протидії шахрайству із кредитними картками. Це відбувається завдяки зростанню обсягу шахрайств по відношенню до фізичних осіб – клієнтів банків за рахунок появи низки методів, таких як соціальна інженерія. Дану тематику досліджували Діліп М.Р., Наванет А.В., Абхішек М. [3], Ванг Р., Лью Дж. [4], Мішра С.П., Кумарі П. [5], Мектерович І., Каран М., Пінтар Д., Брккіч А. [6], та інші.

Також вивчаються інструменти протидії фінансовим та кібершахрайствам. Особливо популярними є засоби машинного навчання та штучного інтелекту, які використовуються в процесі виявлення операцій, що носять ознаки шахрайських. Так, Чен З., Ван Хоа Л.Д., Тео Е.Н., Назір А., Каруппія Е.К., Лам К.С. дослідили можливості застосування засобів машинного навчання для виявлення операцій з легалізації кримінальних доходів [7]. Чжоу Ю., Сонг Кс., Чжоу М. запропонували метод бустінгу для прогнозування шахрайських операцій [8]. Мультиагентна система для виявлення операцій з відмивання коштів, отриманих злочинним шляхом, яку можна інтегрувати в банківську інформаційну систему, була розроблена Гао С., Сю Д., Ванг Х., Грін П. [9]. Карпуніна Є.К., Михайлов А.М., Бондарева Н.А., Любименко О.А., Федотова Є.В. досліджували можливості застосування блокчейн-технологій для протидії фінансовим та кібершахрайствам [10-15].

Важливими є питання організаційного, технологічного, правового та інформаційного забезпечення системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів. Так, в напрямку інтеграції політичної, освітньої та технологічної сфери для забезпечення ефективності функціонування системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам проведено дослідження М. Доусоном [11]. Діонісій С. Деметіс розглядав технології виявлення операцій з легалізації



незаконних коштів, серед яких виділяв ризикологію та методи оцінювання ризиків [14]. Гальяні Г. досліджував поняття «технологічної нейтральності» по відношенню до кібербезпеки у контексті формування та забезпечення міжнародного правового поля з даного питання [16].

Не зважаючи на широке коло наукових публікацій, які охоплюють напрямок дослідження проблеми боротьби і протидії фінансовим та кібершахрайствам, досить багато питань є мало вивченими і потребують уточнення, удосконалення та подальшого дослідження. Особливо це стосується можливості конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам й легалізації кримінальним доходам.

**Метою статті** є здійснення оцінки рівня потенційної конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів і фінансуванню тероризму на основі визначення їх інтегральних показників та застосування функції Харрінгтона – Менчера.

**Виклад основного матеріалу.** Для здійснення оцінки рівня конвергенції скористаємося підходом, запропонованим Яровенко Г.М. у роботі [17] для оцінювання рівня загрози інформаційної безпеки, суть якого полягає у визначенні інтегрального показника. Але для нашого дослідження необхідно розрахувати два композитних індикатори, один з яких характеризуватиме рівень кібербезпеки в країні, а інший – рівень протидії легалізації кримінальних доходів.

На першому етапі оберемо вхідні дані, які будуть використовуватися для здійснення розрахунків. Першу групу сформували світові індекси, що застосовуються для вимірювання окремих сфер кібербезпеки країни, узяті з офіційного сайту організації «e-Governance Academy Foundation» за 2018 рік: Глобальний індекс кібербезпеки (Global Cybersecurity Index) оцінює можливості країн світу протидіяти кіберзагрозам у світі, а також визначає їх слабкі сторони та потенційні можливості; Національний індекс кібербезпеки (National Cyber Security Index) визначає стан готовності окремої країни протидіяти кіберзагрозам та керувати кіберінцидентами; Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index) дозволяє оцінити рівень технологічної готовності країни для впровадження сучасних інформаційних систем та технологій для автоматизації різних процесів життєдіяльності суспільства; Рівень цифрового розвитку (Digital Development Level) показує ступінь цифровізації країни. Кожен з цих обраних показників характеризує стан кібербезпеки країни з огляду на різні її аспекти, тому їх аналіз у сукупності дозволить сформувати комплексне бачення на її розвиток та можливості інтеграції.

Другу групу індикаторів сформували індекси, які дозволяють оцінити стан системи протидії легалізації кримінальних доходів та фінансування тероризму. Сюди увійшли: Індекс політичної стабільності (Political Stability Index), який дозволяє оцінити ймовірність дестабілізації уряду країни із використанням неконституційних та насильницьких заходів, що є сприятливим або несприятливим в залежності від значення фактором для процесів легалізації незаконних коштів; Індекс ефективності уряду (Government Effectiveness Index), який вимірює його якість, що полягає у його незалежності від політичного тиску, ефективності роботи державних служб, рівня довіри до його діяльності; Легкість ведення бізнесу (Ease of Doing Business) характеризує умови для ведення бізнесу в країні, що впливає на ризики зростання тіньового сектору та відмивання коштів; Індекс злочинності (Crime Index) характеризує рівень злочинності в країні, який впливає на нестабільність соціальної, політичної та економічної сфер; Глобальний індекс тероризму (Global Terrorism Index) свідчить про рівень терористичної активності, що впливає на ризики легалізації кримінальних доходів та фінансування тероризму; Індекс фінансової таємниці (Financial Secrecy Index) свідчить про ступінь захисту фінансових операцій, що багатьма країнами використовується для формування сприятливих умов для приховування незаконних доходів та здійснення фінансових операцій, джерела коштів яких є кримінальними. Дані обраних показників було узято з офіційного джерела Світового банку. Емпіричні дані обох груп відповідають 76 країнам світу за 2018 рік, оскільки саме цей період характеризується найбільш повним набором значень.

В роботі [18] авторами Кузьменко О.В., Яровенко Г.М., Радько В.В. проведено попередній аналіз процесу конвергенції систем кібербезпеки та фінансового моніторингу, що дозволило довести релевантність саме цих показників для подальшого дослідження.

На другому етапі проведемо нормалізацію вхідних даних для їх приведення до співставного вигляду. Для цього використаємо нелінійну нормалізацію, яка згладжує різні за знаками та значеннями дані більш ефективно, ніж інші методи (формула (1)):

$$Z_{ij} = \left( 1 + e^{\frac{\bar{y}_j - y_{ij}}{\sigma(y)}} \right)^{-1}, \quad (1)$$

де  $Z_{ij}$  – нормалізоване значення  $j$ -го показника, обраного для здійснення оцінки рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів, в розрізі  $i$ -ої країни;

$\bar{y}_j$  – середнє значення  $j$ -го показника в межах досліджуваного переліку країн;

$y_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -го показника в розрізі  $i$ -ої країни;

$\sigma(y_j)$  – середнє квадратичне відхилення  $j$ -го показника в межах досліджуваного переліку країн.

Всі обрані показники за своїм впливом на стан системи є стимуляторами, окрім двох – індексу злочинності та фінансової таємниці, які є дестимуляторами. Тому для того, щоб правильно врахувати їх значення при формуванні інтегрального індексу, необхідно їх розраховане нормалізоване значення відняти від одиниці.

На третьому етапі проведемо трансформацію нормалізованих значень обраних показників бази дослідження до безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона за допомогою формули (2):

$$d_{ij} = \exp(-\exp(-Z_{ij})), \quad (2)$$

де  $d_{ij}$  - проміжне значення  $j$ -го показника, обраного для здійснення оцінки рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії

легалізації кримінальних доходів, в розрізі  $i$ -ої країни, приведене до безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона;

$Z_{ij}$  – нормалізоване значення  $j$ -го показника, в розрізі  $i$ -ої країни.

Для подальшої побудови інтегрального показника оцінки рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам необхідно дослідити характер поведінки кривої перетворення Харрінгтона-Менчера, яка характеризує залежність  $d_{ij}$  від фактичних значень кожного вхідного показника. З цією метою проведемо візуалізацію залежностей на четвертому етапі. В результаті було виявлено, що для більшості показників є характерним перший тип кривої – S-подібна, зростаюча, симетрична. Індексу злочинності та фінансової таємниці відповідає четвертий тип – S-подібна, спадаюча, симетрична крива. Приклади отриманих графіків кривої першого та другого типів представлені на рисунках 1 та 2.

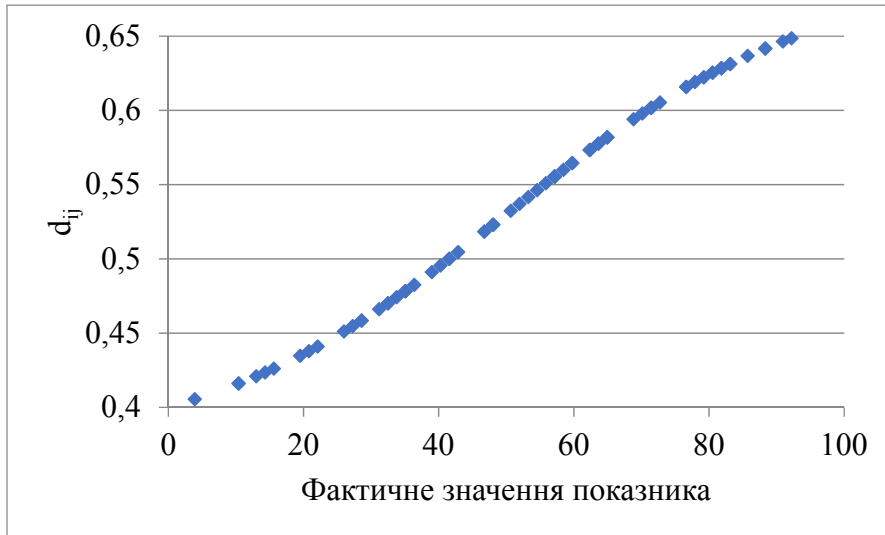


Рис. 1. Графік кривої першого типу для «Національного індексу кібербезпеки»

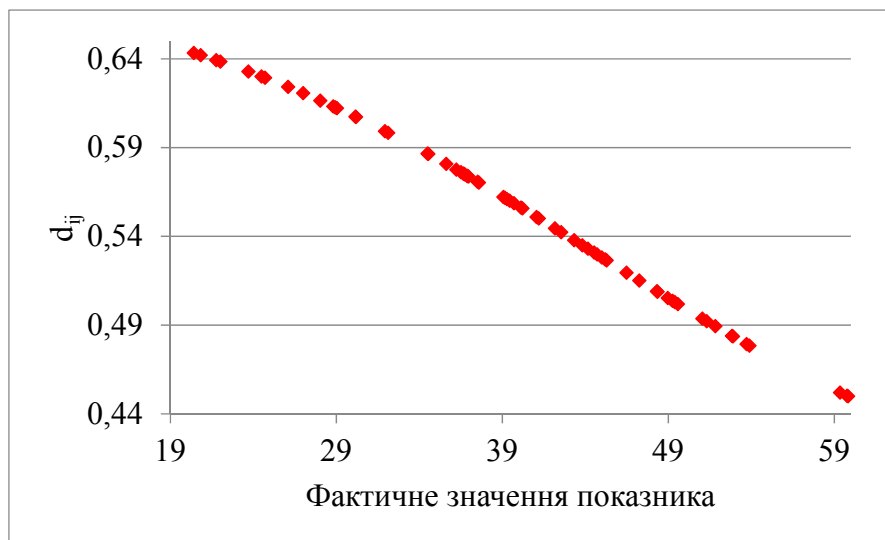


Рис. 2. Графік кривої четвертого типу для «Індексу злочинності»

На п'ятому етапі проведемо формалізацію перетворення Харрінгтона-Менчера в межах обраної на попередньому кроці залежності  $d_{ij}$  від фактичних значень в розрізі кожного вхідного показника. Тобто розрахуємо проміжні значення показників для оцінки рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам з урахуванням їх приведення до безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона-Менчера у відповідності із визначеним типом кривої.

Для показників, залежності для яких описуються кривою першого типу, використаємо формулу (3):

$$d_{ij}^* = \exp\left(-\exp\left(-\left(9\left(\frac{z_{ij}-\min z_{ij}}{\max z_{ij}-\min z_{ij}}\right)^{1.927} - 2\right)\right)\right), \quad (3)$$

де  $d_{ij}^*$  - проміжне значення j-го показника, обраного для здійснення оцінки рівня конвергенції системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів, в розрізі i-ої країни, приведенне до безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона-Менчера;

$\min z_{ij}$  - мінімальне значення нормалізованого j-го показника в розрізі i-ої країни;  
 $\max z_{ij}$  - максимальне значення нормалізованого j-го показника в розрізі i-ої країни.

Для показників, залежності для яких описуються кривою четвертого типу, використаємо формулу (4):

$$d_{ij}^* = \exp\left(-\exp\left(-\left(9\left(\frac{\max z_{ij}-z_{ij}}{\max z_{ij}-\min z_{ij}}\right)^{1.927} - 2\right)\right)\right). \quad (4)$$

На шостому етапі необхідно визначити ваги показників для того, щоб розрахувати узагальнену функцію. З цією метою проведемо канонічний аналіз, який дозволить визначити ступінь залежності між двома множинами показників, а також розрахувати їх канонічні ваги, які буде використано для інтегральної оцінки. Аналіз виконано із використанням модуля канонічного аналізу аналітичного пакету "STATISTICA", результати якого представлені на рисунку 3.

Canonical Analysis Summary (Konvergentcia2.sta)		
Canonical R: .93762		
Chi <sup>2</sup> (24)=200.41 p=0.0000		
N=76	Left Set	Right Set
No. of variables	4	6
Variance extracted	100.000%	83.8201%
Total redundancy	70.3694%	47.9580%
Variables:	1 Global Cybersecurity Index	Political stability index
	2 Networked Readiness Index	Government effectiveness index
	3 National Cyber Security Index	Ease of doing business
	4 Digital Development Level	Crime Index
	5	Global Terrorism Index
	6	Financial Secrece Index

Рис. 3. Підсумки канонічного аналізу

З рисунку 3 можна побачити, що значення канонічної кореляції  $R = 0,93762$ , що свідчить про наявність дуже сильного кореляційного зв'язку між множиною факторів, які характеризують рівень розвитку системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам [19]. Статистичну значимість коефіцієнта кореляції підтверджує високе значення критерію Пірсона ( $\chi^2 = 200,00$ ), рівень значущості якого не перевищує 0,05 ( $p = 0,0000$ ). Значення надмірності для лівої множини, яку сформували індекси кібербезпеки, дорівнює 70,3694%. Це свідчить про те, що фактори правої множини, які відповідають показникам рівня протидії фінансовим шахрайствам країни, на 70,3694% пояснюють мінливість індикаторів кібербезпеки, що свідчить про високе значення впливу. Розвиток системи протидії процесам відмивання коштів в країні в певній мірі

залежить від стану її кібербезпеки, оскільки фактори кібербезпеки на 47,9580% пояснюють мінливість факторів, які характеризують рівень протидії фінансовим шахрайствам. Хоча отримане значення є помірним, але воно є достатнім для обґрунтування впливу таких показників, як кібербезпека, на економічні процеси в країні.

Визначені значення канонічних коренів, а також отримані статистичні характеристики, дозволили зробити висновок, що значущими є 3 канонічні корені. Але для того, щоб одержати достовірні оцінки їх навантажень для трьох пар канонічних змінних, необхідно мати вибірку, яка буде перевищувати в 40-60 раз кількість початкових даних [20, с. 190]. Тому прийнято рішення, що для визначення вагів доцільно використати значення тільки першого канонічного кореня, для якого канонічний  $R^2$

буде мати найбільше значення 0,8791. розгляду використаємо канонічні ваги, Виходячи з даних міркувань для подальшого визначені для першого кореня (рисунки 4-5).

Variable	Canonical Weights, left set (Konvergentcia2. sta)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
Global Cybersecurity Index	0,313261	-0,781709	0,63400	1,14199
Networked Readiness Index	0,264381	-0,713150	-1,56282	-0,64848
National Cyber Security Index	-0,021339	0,026080	0,91519	-1,29626
<b>Digital Development Level</b>	0,557799	1,355225	0,21392	<b>0,67528</b>

Рис. 4. Канонічні ваги для показників кібербезпеки

Variable	Canonical Weights, right set (Konvergentcia2. sta)			
	Root 1	Root 2	Root 3	Root 4
<b>Political stability index</b>	<b>-0,269140</b>	0,923250	1,32088	0,990101
Government effectiveness index	0,780788	0,200480	-1,68893	0,203985
Ease of doing business	0,341713	-0,672184	0,64477	-0,816572
Crime Index	0,050110	0,111717	0,73583	-0,231753
Global Terrorism Index	0,009265	-0,080100	1,17396	1,219424
Financial Secrece Index	-0,091481	0,070369	0,35190	-0,048788

Рис. 5.– Канонічні ваги для показників, що характеризують рівень протидії легалізації кримінальних доходів

Виявилось, що отримані канонічні ваги є як додатними, так і від’ємними, що свідчить про позитивний та негативний внесок показників у значення кореня. Але для визначення узагальненої функції необхідно, щоб їх значення варіювалися від 0 до 1, тому відповідні від’ємні ваги будуть узяті по їх модулю.

На сьомому етапі обчислюються два інтегральні індекси для оцінювання рівня розвитку системи кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів. Для цього необхідно використати формули (5)-(6):

$$IC_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n a_j \prod_{j=1}^n (d_{ij}^*)^{a_j}}, \quad (5)$$

$$IP_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m a_j \prod_{j=1}^m (d_{ij}^*)^{a_j}}, \quad (6)$$

де  $IC_i$  – інтегральний індекс, що характеризує рівень розвитку системи кібербезпеки для і-тої країни;

$IP_i$  – інтегральний індекс, що характеризує рівень розвитку системи протидії легалізації кримінальних доходів для і-тої країни;

$n$  – кількість показників кібербезпеки країни ( $n = 4$ );

$m$  – кількість показників, що характеризують рівень розвитку системи протидії легалізації кримінальних доходів ( $m = 6$ );

$a_j$  – ваги відповідного j-го вхідного показника кібербезпеки або протидії легалізації кримінальних доходів;

$d_{ij}^*$  – проміжне значення j-го показника кібербезпеки або протидії легалізації кримінальних доходів в розрізі і-ої країни, приведене до безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона-Менчера.

Розраховані значення інтегральних показників інтерпретуємо із використанням якісної оцінки, а саме: якщо отримане значення знаходиться в межах 0,80 – 1,00, то стан розвитку країни відповідає оцінці «дуже добре»; від 0,63 до 0,80 – «добре»; від 0,37 до 0,63 – «задовільно»; від 0,20 до 0,37 – «погано»; від 0,00 до 0,20 – «дуже погано».

Візуалізуємо отримані значення із використанням діаграм з картами, які можна побудувати за допомогою програмного продукту MS Excel. Результати представлено на рисунках 6-7.

За інтегральним рівнем кібербезпеки виявилось, що оцінку «дуже добре» мають 38 країн, таких як: Австрія, Австралія, Канада, Данія, Естонія, Фінляндія, Німеччина, Великобританія, США та інші (див. рис. 6), тобто переважна більшість цих країн є розвиненими. Болгарія, Греція, Маврикій, Чорногорія, Північна Македонія, Туреччина та Румунія мають рівень кібербезпеки, який відповідає оцінці «добре». Задовільний рівень характерний для таких країн, як Україна, Бразилія, Чилі, Китай, Ісландія, Мальта та Тайланд. Оцінку

«погано» та «дуже погано» отримали 24 країни: Барбадос, Болівія, Ботсвана, Домініканська республіка, Гана, Гватемала, Індія, Індонезія, Кенія, Ліберія та інші країни, що розвиваються або є найменш розвиненими.

В цілому, рівень кібербезпеки відповідає рівню економічного розвитку країни. Ті, що є розвиненими, відповідно, мають потужні

можливості для створення умов кіберзахисту різних об'єктів. Країни, що розвиваються та є найменш розвиненими, мають проблеми в сфері кібербезпеки, викликані відсутністю висококваліфікованих фахівців в цій галузі, недостатнім рівнем інвестування, слабким рівнем правового забезпечення цієї сфери, тощо.

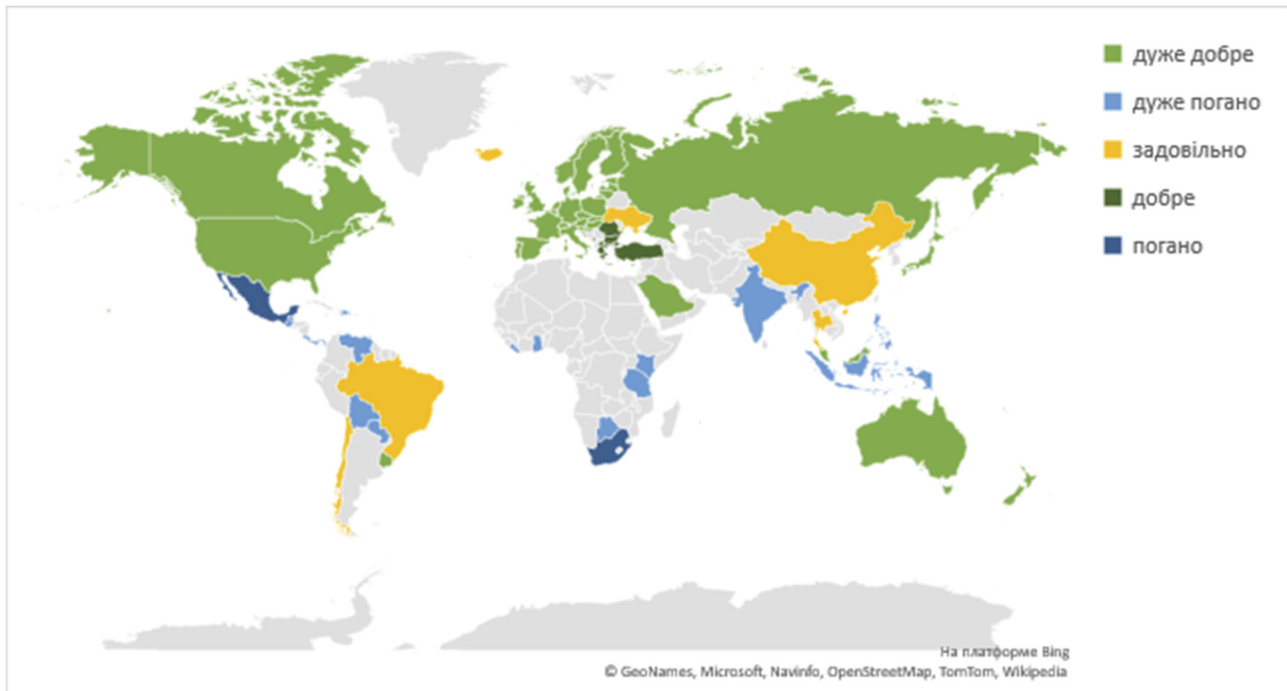


Рис. 6. Карта розподілу країн за інтегральним індексом, що характеризує рівень розвитку їх системи кібербезпеки

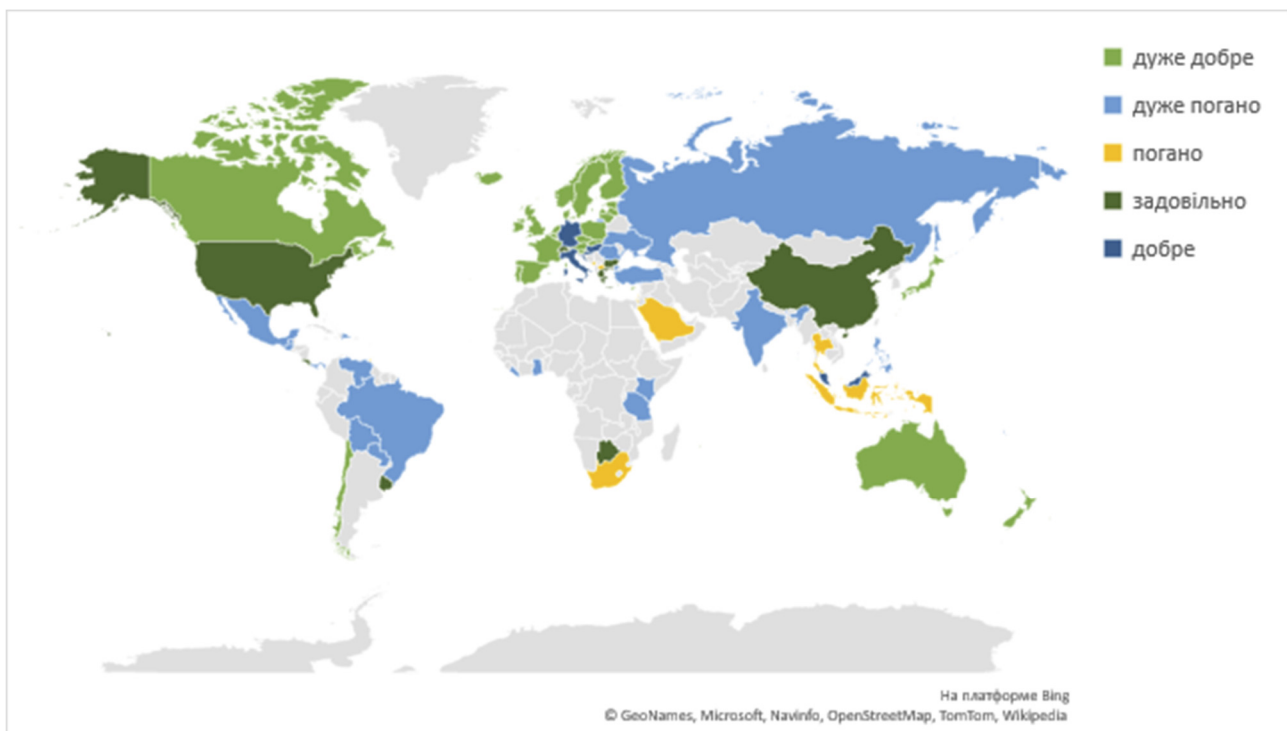


Рис. 7. Карта розподілу країн за інтегральним індексом, що характеризує рівень розвитку системи протидії легалізації кримінальних доходів

За інтегральним рівнем протидії фінансовим шахрайствам оцінку «дуже добре» отримали 28 країн (див. рис. 7): Австралія, Австрія, Бельгія, Канада, Ірландія, Нідерланди, Норвегія, Великобританія, Швеція, Чехія, та інші. Такі країни, як Хорватія, Німеччина, Угорщина, Італія, Малайзія, Мальта та Сингапур, мають рівень протидії легалізації кримінальних доходів на рівні «добре». Оцінку «задовільно» отримали Ботсвана, Болгарія, Китай, Коста Ріка, Греція, Люксембург, Сейшельські острови, Швейцарія, США та Уругвай. 9 країн отримали рівень «погано», а 22 країни – «дуже погано». До них відносяться: Болівія, Бразилія, Індія, Україна, Російська Федерація, Мексика, Південна Африка, Таїланд, Індонезія та інші. Тобто, ряд країн, які мають високий рівень злочинності та тероризму, озброєні конфлікти, низький економічний розвиток є досить привабливими для легалізації кримінальних доходів та фінансування тероризму. Тому система протидії таким операціям є досить слабкою й не розвинутою. Також країни, які мають високий рівень фінансової таємниці створюють сприятливі умови для відмивання коштів,

отриманих злочинним шляхом. На сьогодні такими є Швейцарія, Люксембург та США.

Для визначення рівня конвергенції систем кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам знайдемо середньоарифметичне значення двох інтегральних індексів. Результати розрахунків представимо у вигляді карти розподілу країн за рівнем конвергенції систем кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам (див. рис. 8).

За умови конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим шахрайствам для тих країн, які мають низький рівень протидії, відбудеться посилення їх потенційних можливостей за рахунок системи кіберзахисту. Так, порівнюючи результати, представлені на рисунках 6-8, можна побачити, що такі країни, як Бахрейн, Ботсвана, Бразилія, Бруней, Болгарія, Чилі, Коста Ріка, Ісландія, Ізраїль, Люксембург, Мальта, Чорногорія, Північна Македонія, Румунія, Російська Федерація, Саудівська Аравія, Сейшельські острови, Сингапур, Швейцарія, Таїланд, Туреччина, Україна, США та Уругвай, матимуть позитивний ефект від процесу конвергенції.

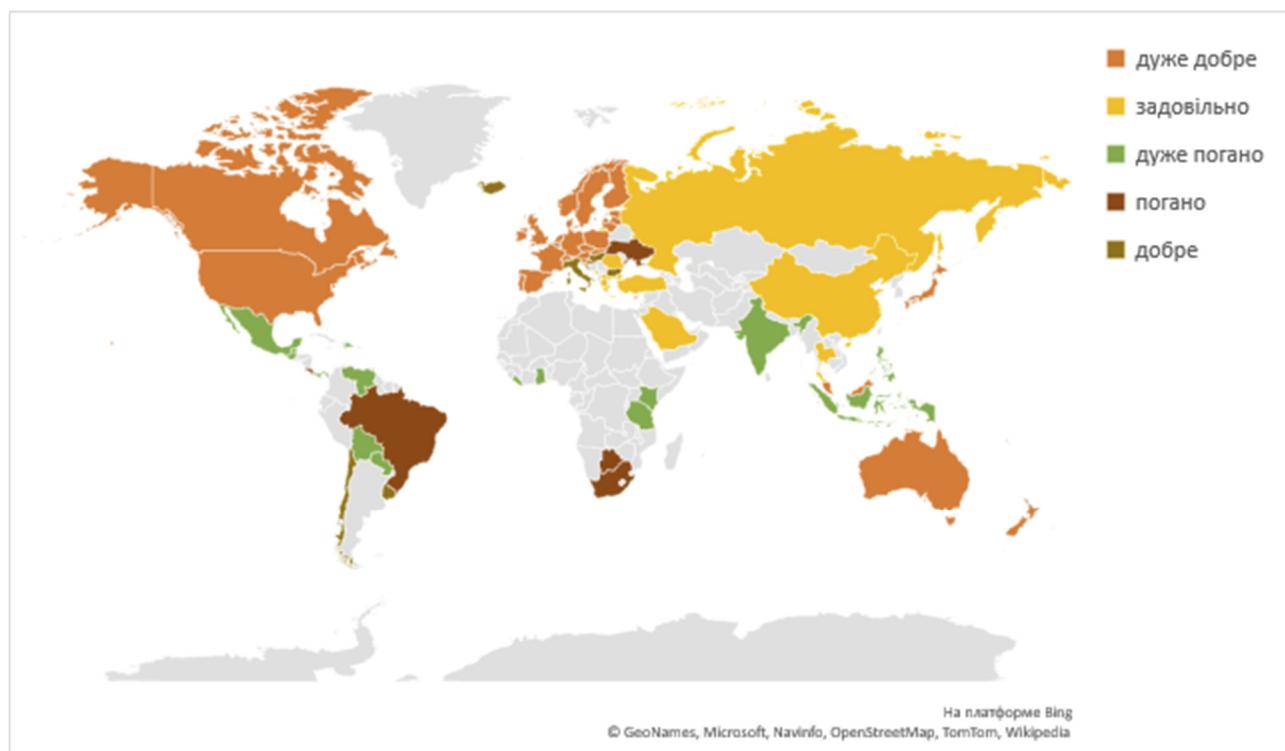


Рис. 8. Карта розподілу країн за рівнем конвергенції систем кібербезпеки та протидії легалізації кримінальних доходів

**Висновки.** Сучасні тенденції зростання обсягів кібершахрайств та легалізації кримінальних доходів вимагають застосування нових методів і технологій в процесі боротьби з даним явищем. Це можливо тільки за рахунок системної взаємодії програмних, технічних, інформаційних, організаційних, правових та технологічних заходів, тобто конвергенції системи кібербезпеки та протидії фінансовим

шахрайствам. Цей процес є доволі складним, тому потребує зваженого підходу до його здійснення. Тому здійснення попередньої оцінки рівня потенційної конвергенції цих двох систем є необхідним заходом на шляху удосконалення та підвищення ефективності боротьби із шахрайствами на світовому рівні.

В статті розглянуто індикатори, які характеризують рівень розвитку кібербезпеки

країни та протидії легалізації кримінальних доходів і фінансування тероризму. Використаний підхід Харрінгтона – Менчера дозволив сформувавши два інтегральні показники. Оцінювання рівня кібербезпеки дозволило виявити, що розвинені країни мають високий рівень кіберзахисту. Найнижчі оцінки отримали країни, що є найменш розвиненими або розвиваються та мають низький рівень розвитку. За інтегральним оцінюванням рівня протидії легалізації кримінальних доходів встановлено, що суттєві проблеми в цій сфері мають країни із високим рівнем злочинності, тероризму, низькою якістю державного управління, а також ті, де здійснюються озброєні конфлікти та є високий рівень фінансової секретності. Це сприяє можливостям відмивання кримінальних доходів та знижує спроможності системи протидіяти таким операціям.

Визначений загальний рівень конвергенції системи кібербезпеки та протидії відмиванню кримінальних доходів дозволив зробити висновок, що цей процес матиме позитивний ефект для 32% країн з досліджуваного набору. Тобто можна говорити про те, що інтеграційні процеси є сприятливими для посилення можливостей країн у боротьбі з фінансовими та кібершахрайствами. В подальшому, планується оцінити потенційний ефект від здійснення даних процесів для визначених груп країн.

**Фінансування:** Робота виконана в рамках держбюджетних науково-дослідних робіт: № 0121U109559 «Національна безпека через конвергенцію систем фінансового моніторингу та кібербезпеки: інтелектуальне моделювання механізмів регулювання фінансового ринку».

### ASSESSMENT OF THE CONVERGENCE LEVEL OF THE CYBER SECURITY SYSTEM AND COUNTERACTION OF MONEY LAUNDERING

**Hanna Yarovenko**, Doctor of Science, Associate Professor, Economic Cybernetics Department, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, Ukraine, e-mail: h.yarovenko@biem.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8760-683>

**Olena Kolotilina**, Assistant, Economic Cybernetics Department, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, Ukraine, e-mail: o.kolotilina@biem.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8928-0859>

**Alona Svitlychna**, Student, Economic Cybernetics Department, Sumy State University, street Rimsky-Korsakov, 2, Sumy, Ukraine, e-mail: aliona.svitlychna@student.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8981-7986>

The growth of financial and cyber fraud leads to the destabilization of the country's financial sector and negatively affects the development of their economy, which requires the development and implementation of effective tools and measures at the level of public administration. The convergence of the cybersecurity system and counteraction of money laundering and terrorist financing is a promising area in the fight against financial fraud. The subject of research in the article is a scientific and methodological approach to forming integrated indicators for assessing the state of various systems, which is based on the Harrington - Mencher function. The aim is to determine the level of potential convergence of the cybersecurity system and counteraction of money laundering and terrorist financing based on the definition of their integrated indicators and the application of the Harrington-Mencher function. Objectives: to form a base of factors for evaluation; to carry out their normalization by applying nonlinear normalization; to transform the normalized values of the selected indicators of the research base to the dimensionless scale of Harrington's desirability; identify the function type of the dependence of the intermediate indicator value to assess the level of convergence of the cybersecurity system and combating financial fraud, from their actual values; calculate indicators to formalize the Harrington-Mencher transformation; to determine weight indicators using canonical analysis; to calculate integrated indicators that characterize the level of development of the cybersecurity system and counteraction to money laundering, as well as to determine the level of systems convergence. The article uses general scientific methods: system analysis - to determine the factors that characterize cybersecurity systems and combat financial fraud; Harrington-Mencher method of preference and function during integrated evaluation. The following results were obtained: in terms of cybersecurity, the highest scores are given to economically developed countries - European countries, the United States, Canada, Australia, New Zealand, Japan. Other countries have many problems in this area, as evidenced by their assessments of "very poor", "poor" and "satisfactory". The level of opposition to money laundering has shown that this area is critical for countries with high levels of crime, terrorism, military conflicts and high levels of financial secrecy, making them potential actors in money laundering. It is also established that due to the convergence of the two systems, the country's level of development will increase. Conclusions: the results of the study should be taken into account in the process of developing a strategy for the convergence of the cybersecurity system and combating financial fraud at the macro level.

**Key words:** convergence, cybersecurity, financial fraud, money laundering, Harrington - Mencher function.

## ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНВЕРГЕНЦИИ СИСТЕМЫ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ КРИМИНАЛЬНЫХ ДОХОДОВ

**Яровенко Анна Николаевна**, докт. экон. наук, доцент, кафедра экономической кибернетики, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, Украина, e-mail: h.yarovenko@biem.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8760-683>

**Колотиліна Елена Васильевна**, ассистент, кафедра экономической кибернетики, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, Украина, e-mail: o.kolotilina@biem.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8928-0859>

**Светличная Алена Алексеевна**, студент, кафедра экономической кибернетики, Сумский государственный университет, ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, Украина, e-mail: aliona.svitlychna@student.sumdu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8981-7986>

Рост объемов финансовых и кибермошенничеств приводит к дестабилизации финансового сектора страны и негативно влияет на развитие их экономики, что требует разработки и внедрения действенных инструментов и мер на уровне государственного управления. Конвергенция системы кибербезопасности и противодействия легализации криминальных доходов и финансирования терроризма является перспективным направлением в борьбе с финансовыми мошенничествами. Предметом исследования в статье является научно-методический подход к формированию интегральных показателей оценки состояний разных систем, основанный на функции Харрингтона – Менчера. Цель состоит в проведении оценки уровня потенциальной конвергенции системы кибербезопасности и противодействия легализации криминальных доходов и финансированию терроризма на основе определения их интегральных показателей и применения функции Харрингтона – Менчера. Задание: сформировать базу факторов для осуществления оценки; выполнить их нормализацию методом внедрения нелинейной нормализации; трансформировать нормализованные значения выбранных показателей базы исследования в безразмерную шкалу желательности Харрингтона; идентифицировать вид функции зависимости промежуточного значения показателя, выбранного для осуществления оценки уровня конвергенции системы кибербезопасности и противодействия финансовым мошенничествам, от их фактических значений; рассчитать показатели для формализации преобразования Харрингтона-Менчера; с помощью канонического анализа определить весовые показатели; рассчитать интегральные показатели, характеризующие уровень развития системы кибербезопасности и противодействия легализации криминальных доходов, а также определить уровень конвергенции систем. В статье используются общенаучные методы: системный анализ – для определения факторов, которые характеризуют систему кибербезопасности и противодействия финансовым мошенничествам; метод преимуществ и функция Харрингтона – Менчера – при интегральной оценке. Получены следующие результаты: по уровню кибербезопасности наиболее высокие оценки имеют экономически развитые страны – страны Европы, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Япония. Другие страны имеют ряд проблем в этой сфере, о чем свидетельствуют полученные ими оценки «очень плохо», «плохо» и «удовлетворительно». По уровню противодействия легализации незаконных доходов оказалось, что эта сфера является критической для стран с высоким уровнем преступности, терроризма, военными конфликтами и высоким уровнем финансовой тайны, что делает их потенциальными субъектами процессов отмывания незаконных средств. Также установлено, что за счет конвергенции двух систем уровень развития страны повысится. Выводы: полученные результаты исследования следует учесть в процессе разработки стратегии конвергенции системы кибербезопасности и противодействия финансовым мошенничествам на макроуровне.

**Ключевые слова:** конвергенция, кибербезопасность, финансовые мошенничества, легализация криминальных доходов, функция Харрингтона – Менчера.

### Література

1. Відмивання грошей. *Anti-corruption walks Kyiv* : веб-сайт. URL: <https://acwalks.com.ua/knowledgebase/vidmyvannia-hroshey/> (дата звернення: 01.12.2021).
2. Morgan S. *Cybersecurity Almanac: 100 Facts, Figures, Predictions And Statistics*. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-almanac-2019/> (дата звернення: 01.12.2021).
3. Dileep M.R., Navaneeth A.V., Abhishek M. A novel approach for credit card fraud detection using decision tree and random forest algorithms. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Intelligent Communication Technologies and Virtual Mobile Networks, ICICV 2021*. 2021. P. 1025–10284. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICICV50876.2021.9388431>.
4. Wang R., Liu G. Ensemble Method for Credit Card Fraud Detection. In *Proceedings - 2021 4th International Conference on Intelligent Autonomous Systems, ICoIAS 2021*. 2021. P. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICoIAS53694.2021.00051>.



5. Mishra S.P., Kumari P. Analysis of techniques for credit card fraud detection: A data mining perspective. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020, №1030. P. 89–98. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-13-9330-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-9330-3_9).
6. Mekterović I., Karan M., Pintar D., Brkić L. Credit card fraud detection in card-not-present transactions: Where to invest? *Applied Sciences (Switzerland)*. 2021, №11(151). Article number 6766. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11156766>.
7. Chen Z., Van Khoa L.D., Teoh E.N., Nazir A., Karuppiah E.K., Lam K.S. Machine learning techniques for anti-money laundering (AML) solutions in suspicious transaction detection: a review. *Knowledge and Information Systems*. 2018, №57(2). P. 245–285. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10115-017-1144-z>.
8. Zhou Y., Song X., Zhou M. Supply Chain Fraud Prediction Based on XGBoost Method. In *2021 IEEE 2nd International Conference on Big Data, Artificial Intelligence and Internet of Things Engineering, ICBAIE 2021*. 2021. P. 539–542. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICBAIE52039.2021.9389949>.
9. Gao S., Xu D., Wang H., Green, P. Knowledge-based anti-money laundering: a software agent bank application. *Journal of Knowledge Management*. 2009, №13(2). P. 63–75. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910942709>.
10. Karpunina E.K., Mikhailov A.M., Bondareva N.A., Lyubimenko O.A., Fedotova E.V. Blockchain Technologies as a Reflection of Modern Reality: Diversity of Opportunities Versus Security Risks. *Studies in Systems, Decision and Control*. 2021, № 314. P. 3–14. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_1).
11. Dawson M. Applying a holistic cybersecurity framework for global IT organizations. *Business Information Review*. 2018, № 35(2). P. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266382118773624>.
12. Babenko, V. Gas supply security model to EU consumers. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2020, № 12, 78–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-07>
13. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, 39 (7). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>
14. Dionysios S. Demetis. *Technology and Anti-Money Laundering: A Systems Theory and Risk-Based Approach*. Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2010. P. 188.
15. Starychenko, Ye., Skrypnyk, A., Babenko, V., Klymenko, N., Tuzhyk, K. Food Security Indices in Ukraine: Forecast Methods and Trends. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, Vol. 38-3(1), pp. 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4000>
16. Gagliani G. Cybersecurity, Technological Neutrality, and International Trade Law. *Journal of International Economic Law*. 2020, № 23(3). P. 723–745. DOI: <https://doi.org/10.1093/jiel/jgaa006>.
17. Yarovenko H. Evaluating the threat to national information security. *Problems and Perspectives in Management*. 2020, № 18(3), P. 195–210. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.17).
18. Кузьменко О.В., Яровенко Г.М., Радько В.В. Попередній аналіз процесу конвергенції систем кібербезпеки та фінансового моніторингу країн. *Економіка та суспільство*. 2021, № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-37>.
19. Gontareva, I., Babenko, V., Kuchmacz, B., Arefiev, S. Valuation of Information Resources in the Analysis of Cybersecurity Entrepreneurship. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, Vol. 38-3(1), pp. 1-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3984>
20. Халафян А.А. *STATISTICA 6. Статистический анализ данных*. М. : ООО «Бином-Пресс», 2007. 512 с.

## References

1. Vidmyvannia hroshei [Money laundering]. *Anti-corruption walks Kyiv*. Available at: <https://acwalks.com.ua/knowledgebase/vidmyvannia-hroshey/> (accessed 01 December 2021).
2. Morgan S. (2019). *Cybersecurity Almanac: 100 Facts, Figures, Predictions And Statistics*. Available at: <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-almanac-2019/> (accessed 01 December 2021).
3. Dileep M.R., Navaneeth A.V., Abhishek M. (2021). A novel approach for credit card fraud detection using decision tree and random forest algorithms. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Intelligent Communication Technologies and Virtual Mobile Networks, ICICV 2021*. P. 1025–10284. <https://doi.org/10.1109/ICICV50876.2021.9388431>.
4. Wang R., Liu G. (2021). Ensemble Method for Credit Card Fraud Detection. In *Proceedings - 2021 4th International Conference on Intelligent Autonomous Systems, ICoIAS 2021*. P. 246–252. <https://doi.org/10.1109/ICoIAS53694.2021.00051>.
5. Mishra S.P., Kumari P. (2020). Analysis of techniques for credit card fraud detection: A data mining perspective. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1030, pp. 89–98. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-9330-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-9330-3_9).
6. Mekterović I., Karan M., Pintar D., Brkić L. (2021). Credit card fraud detection in card-not-present transactions: Where to invest? *Applied Sciences (Switzerland)*, 11(151), article number 6766. <https://doi.org/10.3390/app11156766>.

7. Chen Z., Van Khoa L.D., Teoh E.N., Nazir A., Karupiah E.K., Lam K.S. (2018). Machine learning techniques for anti-money laundering (AML) solutions in suspicious transaction detection: a review. *Knowledge and Information Systems*, 57(2), pp. 245–285. <https://doi.org/10.1007/s10115-017-1144-z>.
8. Zhou Y., Song X., Zhou M. (2021). Supply Chain Fraud Prediction Based on XGBoost Method. In *2021 IEEE 2nd International Conference on Big Data, Artificial Intelligence and Internet of Things Engineering, ICBAIE 2021*. P. 539–542. <https://doi.org/10.1109/ICBAIE52039.2021.9389949>.
9. Gao S., Xu D., Wang H., Green, P. (2009). Knowledge-based anti-money laundering: a software agent bank application. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), pp. 63-75. <https://doi.org/10.1108/13673270910942709>.
10. Karpunina E.K., Mikhailov A.M., Bondareva N.A., Lyubimenko O.A., Fedotova E.V. (2021). Blockchain Technologies as a Reflection of Modern Reality: Diversity of Opportunities Versus Security Risks. *Studies in Systems, Decision and Control*, 314, pp. 3-14. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_1).
11. Dawson M. (2018). Applying a holistic cybersecurity framework for global IT organizations. *Business Information Review*, 35(2), pp. 60-67. <https://doi.org/10.1177/0266382118773624>.
12. Babenko, V. (2020). Gas supply security model to EU consumers. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 12, 78-87. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-07>
13. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. (2021). Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>
14. Dionysios S. Demetis. (2010). *Technology and Anti-Money Laundering: A Systems Theory and Risk-Based Approach*. Edward Elgar Publishing, Incorporated. P. 188.
15. Sarychenko, Ye., Skrypnyk, A., Babenko, V., Klymenko, N., Tuzhyk, K. (2021). Food Security Indices in Ukraine: Forecast Methods and Trends. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3(1), pp. 1-8. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4000>
16. Gagliani G. (2020). Cybersecurity, Technological Neutrality, and International Trade Law. *Journal of International Economic Law*, 23(3), pp. 723-745. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgaa006>.
17. Yarovenko H. (2020). Evaluating the threat to national information security. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), pp. 195–210. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.17).
18. Kuzmenko O.V., Yarovenko H.M., Radko V.V. (2021). Poperednii analiz protsesu konverhentsii system kiberbezpeky ta finansovoho monitorynhu krain [Preliminary analysis of the convergence process of cyber security systems and financial monitoring of countries]. *Economy and society*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-37> (in Ukrainian).
19. Gontareva, I., Babenko, V., Kuchmacz, B., Arefiev, S. (2021). Valuation of Information Resources in the Analysis of Cybersecurity Entrepreneurship. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3(1), pp. 1-11. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3984>
20. Halafyan A.A. (2007) *STATISTICA 6. Statisticheskiy analiz dannyih* [STATISTICA 6. Statistical data analysis]. M. : LLC «Binom-Press» (in Russian).

Стаття надійшла до редакції 18 жовтня 2021 р.

Стаття рекомендована до друку 19 листопада 2021 р.

# **ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ\*

**Гапоненко Ганна Ігорівна**

канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: a.i.gaponenko@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>

**Євтушенко Олена Віталіївна**

канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: eveltushenko@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-1435>

**Шамара Ірина Миколаївна**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
мн. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
email: shamara@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000000224319185>

**Холодок Валентина Дмитрівна**

канд. наук з держуправління  
директор ОКЗ «Харківський організаційно-методичний центр туризму»  
ст. викл. кафедри туристичного бізнесу  
Харківська державна академія культури  
Бурсацький узвіз, 4, м. Харків, 61057  
email: valentya\_kholodok@xdak.ukr.education  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5352-7362>

Ресторанне господарство – один з небагатьох видів діяльності, який став популярним ще в стародавні часи, незважаючи на стрімкий розвиток, ця діяльність не втратила популярності і по сей день. Уже протягом двох століть фахівцями досліджуються проблеми ідентифікації чинників успішності в ресторанному господарстві. Але професійний шеф-кухар і незрівнянне меню, стильний дизайн і чудовий сервіс – все це само по собі ще не здатне забезпечити високу заповнюваність закладу ресторанного господарства. Одними з головних критеріїв успіху закладів громадського харчування – розташування в місці з щільним рухом, нові формати, сучасні рішення для того, щоб виділитися на ринку і завоювати лояльність своєї аудиторії. В статті висвітлено основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах та умовах діяльності під час пандемії COVID-19. Проаналізовано показники розвитку ресторанного господарства України за останні роки, а також вплив карантинних обмежень через пандемію COVID-19 на кількісні показники розвитку ринку ресторанних послуг. Предметом дослідження є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ресторанного господарства України. Мета дослідження полягає у виявленні тенденцій та перспектив розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. Використовуються загальнонаукові методи дослідження: системний, описовий, порівняльний та структурно-логічний аналіз. У ході дослідження були отримані наступні результати: виявлено основні тенденції розвитку ресторанного господарства України та вплив пандемії COVID-19 на їх формування. Висновки: обґрунтовано доцільність змінення формату закладів ресторанного господарства після карантинних обмежень та застосування інновацій в кулінарії, дизайні, до яких можна віднести креативну кухню, стиль високих технологій, кейтеринг-сервіс тощо.

**Ключові слова:** ресторанне господарство, ресторанний бізнес, заклад ресторанного господарства, пандемія, карантинні обмеження, ресторани послуги, франчайзинг.

\* **Cite as:** Haponenko, H., Yevtushenko, O., Shamara, I., Kholodok, V. (2021). Main Trends of Development of the Restaurant Industry of Ukraine in Modern Conditions, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 132-141. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-13>

**Постановка проблеми.** Ресторанне господарство надає значну кількість робочих місць, допомагаючи вирішувати проблему безробіття. Заклади ресторанного типу користуються великою популярністю серед широких верств населення, що вимагає постійного вдосконалення ресторанного сервісу. Ресторани повинні задовольняти потреби і бажання людей. У кожної людини повинен бути вибір, тому конкуренція серед ресторанів – це головна мотивація до розвитку і досконалості.

На сьогоднішній день у ресторанному господарстві успішно працюють тільки ті підприємства, які вносять зміни в організацію своєї діяльності, вдосконалюють продукцію, її якість і харчову цінність, рівень обслуговування, ведуть боротьбу за залучення нових і утримання постійних споживачів, шукають найбільш перспективні сегменти і намагаються задовольнити потреби споживачів, які постійно зростають.

Ресторанне господарство вимагає постійного вивчення та систематизації наявних потреб клієнтури, так як саме клієнт є центральною фігурою в усьому функціональному процесі ресторану, бару, кафе чи буфета. У той же час умови конкуренції диктують ресторанному господарству необхідність постійних нововведень і формування нових потреб, смаків, звичок і переваг серед потенційних клієнтів.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблеми розвитку ресторанного господарства як складової індустрії гостинності, розглядалися у працях О. В. Євтушенко, А. Ю. Парфіненко, І. М. Шамара, С. О. Юрченко, Н. О. Нечаюк, М. П. Мальська, Т. Г. Сокол.

**Мета статті** полягає у виявленні тенденцій та перспектив розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності

суб'єктів господарської діяльності з надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Суб'єкти господарювання здійснюють діяльність в ресторанному господарстві через підприємства (установи) ресторанного господарства [1, с.10].

Ресторанне господарство в Україні – одна з небагатьох сфер, де ініціаторами проектів є в т.ч. іноземці, вони вже навчилися у себе на батьківщині вести такий бізнес і приходять в Україну з солідними інвестиціями, з чітким розумінням того, яким повинен бути їх бізнес, впроваджують власні готові рішення і ноу-хау, перш за все це стосується інтер'єру, меню і технологічних карт. Але нові учасники ринку ресторанного бізнесу намагаються менше інвестувати в ресторанне господарство і прагнуть якомога швидше окупити свої інвестиції, тому попитом користуються формати, які не вимагають великих капіталовкладень.

У розрізі областей найбільший показник насиченості закладами ресторанного господарства щодо кількості жителів мають Львівська (30,16), Київська (26,05), Закарпатська (22,72) і Хмельницька (20,99) області. Велика кількість ресторанних закладів у Київській, Львівській і Закарпатській областях, пояснюється високою популярністю цих регіонів серед туристів.

За даними державного інфо-сервісу Start Business Challenge в країнах Західної Європи цей показник дорівнює 32 об'єктів на 10 тис. жителів, що майже на 54% більше, ніж в Україні [42].

До пандемії COVID-19 експерти ринку ресторанних послуг оцінювали його обсяги приблизно в 1,15 млрд. дол. США, при цьому загальна кількість закладів по країні оцінювалося в 15 - 16 тисяч, з них близько 1800 – столичні [6].



Рис. 1. Розвиток ресторанного господарства України за кількістю закладів, 2003-2020 рр. [4]

На відміну від цілого ряду інших країн, ресторанний сектор під час карантинних

обмежень пов'язаних з пандемією COVID-19 не отримав в Україні абсолютно ніякої

допомоги, підприємці залишилися наодинці з кризою. Напрацьовані за попередні роки репутація і статус кожного окремо взятого закладу, неперевершеність кухні, власні ноу-хау і навіть прихильність постійної клієнтурі – все це відійшло на другий план. Зараз подальша доля бізнесу залежить від гнучкості, швидкості і правильності рішень рестораторів.

Можна сказати, що сьогодні ринок ресторанних послуг перекинувся з ніг на голову. Якщо раніше величезна частка гравців ринку була стурбована питанням про те, як би підняти рентабельність вище, то тепер понад половини власників ресторанного бізнесу формулює ключову задачу зовсім інакше: як залишитися «на плаву».

Наявність у кафе чи ресторану відкритою площадки (майданчика) – стало одним з найважливіших факторів виживання під час карантинних обмежень. У кого немає майданчика, але є можливість його отримання, – поставили собі таке завдання в головний пріоритет. У кого майданчик є – терміново перейнялися перспективами його розширення. Для багатьох ресторанів і кафе відкритий майданчик став центральним місцем усього життя, його намагаються робити ще більш привабливим і комфортним.

Велика кількість постійних відвідувачів ресторанів тепер їх зовсім не відвідують, і справа не тільки в побоюваннях заразитися на COVID-19, але і в тому, що рівень доходів населення істотно впав.

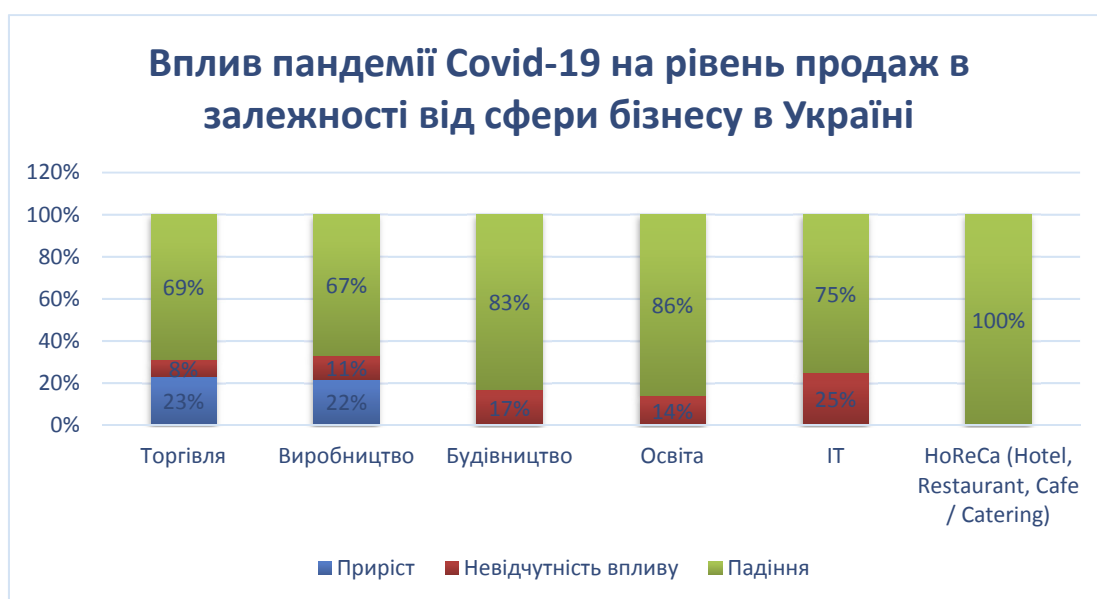


Рис. 2. Вплив пандемії COVID-19 на різні сфери бізнесу в Україні [3]

Кількість ресторанів, кафе і барів скоротилося на 3850 закладів за 2020 рік в Україні. Про це свідчать дані звіту аналітичного центру «Ресторани України». На початок 2020 року в країні працювало 18 636 закладів громадського харчування, на початку 2021 року – 14 786 закладів. Через скорочення кількості ресторанів, барів і кафе обсяг ресторанного ринку України скоротився на 30 % або на 6 млрд. грн. до 14,1 млрд. грн. [4].

В Україні рентабельність ресторану рідко коли досягає 30%, втім, заклад з рентабельністю 20% цілком можна назвати успішними. Витрати на оренду – як правило, становлять близько 10% від доходу; якщо оренда наближається до 15%, то це можна розцінювати як роботу на орендодавця. Основні причини закриття закладів – кілька локдаунів, карантинні обмеження ресторанного бізнесу та відсутність іноземних туристів.

Через дію карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19, робота кафе

і ресторанів в Україні характеризується приналежністю до тієї чи іншої епідеміологічної «колірної» зони. В даний момент Україна поділена на «жовті», «помаранчеві» і «червоні» зони.

З подібним українське ресторанне господарство не зустрічалося ніколи, що в свою чергу, говорить про те, що сьогодні немає єдиних вироблених і перевірених ефективних рішень подолання кризи, немає єдиної стратегії роботи, яка підійшла б усім. Крім того, кожен власник ресторану або кафе добре розуміє, що обмеження для кожної окремо взятої зони можуть в будь-який момент посилюватися державою.

Запас міцності більшості підприємств громадського харчування був відносно невеликий ще до появи епідемії коронавірусу, серйозна подушка фінансової безпеки була далеко не у кожного ресторатора. Штрафи, втрата клієнтів і персоналу – все це лягло тривалою низкою випробувань на українське

громадське харчування. Однак навіть в умовах кризи тривають пошуки потреб і переваг клієнтів, ресторатори вигадують нові формати і впроваджують сучасні рішення для того, щоб виділитися на ринку і завоювати лояльність своєї аудиторії.

Те, що колись здавалося абсолютно немислимим раніше, тепер стало реальністю: занадто мало людей тепер здатні на походи в ресторан, тим більше, щоб проводити там багато часу, але при цьому велика кількість людей може приходити на конвеєр видачі замовлень.



Рис. 3. Ринок харчування за сегментами в 2020 р, %\*  
\*Складено авторами за джерелом: [2]

Організувати злагоджену роботу швидкого виконання замовлень з наступною безконтактної передачею з кухні через вікно видачі – завдання не з простих. Якщо клієнт буде довго чекати – його буде втрачено, адже вікно видачі це не столик в ресторані, де тривале очікування в порядку речей. При цьому, побудова чіткого і швидко працюючого ланцюжка виконання замовлення з іншого боку має бути розрахована на інтенсивний потік замовлень, інакше бізнес швидко піде «в мінус». Однак, якщо заклад ресторанного господарства

працює (або не працює) в умовах жорстких обмежень карантину, саме конвеєр видачі замовлень може стати не тільки рятівним для бізнесу рішенням, але і може обіцяти надзвичайний прибуток, в той час як інші заклади пустують або зовсім закриті.

Інший надзвичайно важливий фактор виживання – присутність онлайн і можливість доставки. Якщо до карантину доставка була налагоджена лише у 35% закладів, то тепер, хоча б номінально, але вона присутня більш ніж у половини.

Вплив карантину на доставку їжі закладами ресторанного господарства	Відсоток закладів	Опис
	21%	закладів мали доставку до карантину
	14%	закладів мали доставку, але карантин змусив розвинути цей напрям сильніше
	16%	закладів запустили власну доставку
	5%	закладів запустили доставку на "аутсорсі"
	11%	закладів не мають доставки, але вона планується
	33%	закладів - доставка відсутня зовсім

Рис. 4. Аналіз впливу карантинних обмежень на розвиток доставки в закладах ресторанного господарства України, 2021 р.\*

\*Складено авторами за джерелом: [2]

Результати проведеного опитування телеграм-каналу «Поговоримо про ресторани» компанією «БізРейтинг» серед рестораторів (приблизна кількість учасників – 2400), щодо

впливу карантинних обмежень на використання можливості доставки їжі представлено на рис. 4.

У відносно більш сприятливому становищі залишився сегмент продажу їжі на вулиці – бізнес набагато більш компактний, а тому і гнучкий, ніж ресторани. Стріт-фуд підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку і швидко підлаштуватися під ситуацію.

Помітна частка нових гравців ринку – це ресторани, підготовка до відкриття яких почалася задовго до пандемії COVID-19 та новин про введення карантину. Важливий фактор, чому багато хто з них зважилися на відкриття – більшість з них відноситься до сегменту швидкого харчування, а саме цей напрямок виявився найбільш підготовленим до умов карантину. Велика кількість з тих закладів, що відкриваються, це заклади, що підбудувалися і вносили корективи в свій формат буквально на ходу.

Карантинні обмеження істотно змінили орендні ставки в Україні, безліч орендарів знизило свою ставку до 20%. Таким чином, початківцям рестораторам стало простіше знайти приміщення, де витрати на оренду були б невеликі. В даний момент досить багато

закладів, які працюють на вигідних умовах оренди, не відчуваючи за цією статтею щомісячних витрат надмірного навантаження. Однак у фінансовому вираженні ринок не демонструє темпів приросту. Досить часто підприємці переоцінюють платіжну спроможність своєї потенційної клієнтури, тому приблизно в половині випадків новим гравцям ринку протягом року доводиться продавати свій бізнес або його активи. Але комерційна невдача – далеко не єдина причина, чому продаються ресторани. Щорічно на продаж виставляється велика кількість в т.ч. і успішних високорентабельних ресторанів.

В останні роки конкурентна боротьба змушує гравців ринку підвищувати якість обслуговування (рис. 5). В цьому відношенні успішні ресторани помітно наблизилася до іменитих західних закладів. І якщо саме по собі поняття репутації важливо для будь-якого бізнесу, то для ресторанного – особливо. Тоді, як років 15 тому назад, один незадоволений клієнт ніяк не міг вплинути на успіх закладу і нікому не було до нього справи, зараз все виглядає зовсім інакше: навіть один негативний відгук може мати далекосяжні наслідки. А тому прихильність клієнта з роками тільки набуває цінності.

Вихід на ринок вже під відомим брендом
Підвищення вимог до якості сервісу і роботі персоналу
Ріст цін
Збільшення кількості франшиз
Розвиток закладів середнього рівня і економ-класу
Концептуальність закладів ресторанного господарства
Популярність корисної для здоров'я продукція
Затребуваність та популярність служб доставки

Рис. 5. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства України\*

\*Складено авторами за джерелами: [2;7;8]

Бажаючи вистояти в конкурентній боротьбі, вітчизняні підприємства ресторанного господарства не тільки займаються пошуком нових сегментів ринку, а й широко застосовують інновації в кулінарії і дизайні, до яких можна віднести креативну кухню, стиль високих технологій, кейтеринг-сервіс тощо.

Все менша кількість закладів сьогодні здатна обходитися без вузькопрофільного програмного

забезпечення. Це відкриває можливості не тільки для підвищення ефективності бізнес-процесів, але також здатне скоротити час обслуговування клієнтів. Подібні інновації насправді вже давно перестали бути інноваціями. Для утримання клієнта все частіше використовуються різні програми лояльності, акції тощо.

За останній час індустрія ресторанного бізнесу зіткнулася з безліччю проблем через



інфекцію COVID-19 і нововведеннями, які вона привнесла в наше життя. У зв'язку з цим на перше місце для кожного клієнта зараз постає турбота про своє здоров'я і здоров'я близьких. Цю тенденцію впроваджують багато компаній, в тому числі і заклади ресторанного господарства, ставлячи на перше місце ідею безпечного споживання з максимальною користю для гостя.

Відмова від алкоголю на користь безалкогольної альтернативи. Згідно з даними міжнародного дослідницького агентства KPMG, все більше людей споживають безалкогольні коктейлі або, як їх уже прийнято називати, «мокетейлі». Однак, для багатьох існує золота середина, яка означає помірне вживання алкоголю. Зрештою, алкоголь і спілкування як і раніше йдуть рука об руку. Природно, мова не йде про повну відмову, в основному, всі будуть намагатися прийти до тієї самої «золотої середини», в якій «дорослі» напої і раніше освіжають і розслаблюють, але їх міцність стає набагато нижчою. Багато закладів в США вводять кілька позицій безалкогольного вина, що допомагає гостям розширити вибір напоїв для вечері. Цей тренд з'явиться і в Україні.

Активне використання локальних продуктів рослинного походження. Вегани і еко-активісти вже давно стали невід'ємною частиною суспільства, відповідно, не рахуватися з їх позицією не представляється можливим. Варто очікувати глобальний тренд на скорочення будь-яких продуктів і інгредієнтів з високим вуглецевим слідом: яловичини, баранини, різні види сиру, шоколаду і кави. На сьогоднішній день краще зробити вибір на користь продуктів, які доступні на місцевому рівні. Наприклад, вибудувати меню з сезонних продуктів, які з легкістю можна знайти в регіоні. Або піти далі і організувати міні-ферму для вирощування інгредієнтів, які необхідні для реалізації обраної концепції, але вимагають дорогої логістики.

Уже зараз деякі ресторани роблять ставку на штучне м'ясо, вирощене з клітин в лабораторних умовах, впроваджують в меню комах і різні бобові в якості основних страв, насичених білком.

Нові види масел. Оливкова олія – завжди була і буде класикою, але з кожним днем у неї будуть з'являтися конкуренти. Топлене масло дхі знову набуло популярності по всьому світу не так давно, але завоювало прихильність багатьох завдяки явній користі для організму. Воно підходить для тих, хто з яких-небудь причин відмовляється від споживання лактози.

Трюфельне масло надає неповторний аромат будь-яких страв, але часто може перебити основний смак. Воно може стати візитною карткою вашого закладу, який би концепції ви не дотримувалися лляна олія, олія виноградних кісточок, конопляна, арганова олія дають свої відтінки смаку, тому пропонується експериментувати з їх використанням.

Доставка їжі і готових страв. З початком введення локдауну багато закладів продовжували працювати на доставку їжі, що допомогло їм «залишитися на плаву». Набори їжі і доставка не втратять своєї популярності і в 2022 році. Споживачі будуть дотримуватися тенденції до їжі вдома, насолоджуючись різноманітним вибором страв на винос і наборами обідів в ресторанах, які можна приготувати вдома. Віртуальні кухні, які пропонують тільки доставку, вже знайшли відгук серед споживачів і стануть відправною точкою для рестораторів, щоб перевірити попит на свою їжу, перш ніж відкривати власний проєкт. Для любителів кулінарії гастро-проєкти пропонують набори для приготування вдома, а також розробляють власний продуктовий ряд, які приємно мати у себе вдома: це різні види соусів, паста власного приготування і навіть посуд.

Максимальний відмова від цукру. В минуле підуть ультра-солодкі десерти, молочні коктейлі з прикрасами і торти з великою кількістю цукру. Однією з ключових тенденцій в гастрономічному середовищі стане зростання популярності «вишуканих» десертів з додаванням незвичайних елементів. Використання гірко шоколаду, солоної карамелі, ніжних молочних ароматів, зеленого чаю, кави, імбиру і куркуми почне набирати обертів.

Орієнтація на глобальну кухню. Власники ресторанів знають, що їжа – це не тільки необхідна енергія, вона може викликати почуття ностальгії і емоційну реакцію. Кухня може з'єднати нас з культурами всього світу. Ресторанний тренд, який ми обов'язково побачимо – це орієнтація на глобальну кухню.

Можливо, ми не зможемо фізично відправитися за кордон на літаку, але ми можемо подорожувати гастрономічно. Акценти будуть робитися на швидку легку вуличну їжу з усього світу, ситні страви з простих і доступних за ціною інгредієнтів, а також незвичайні концепції різних країн світу.

Автоматизація та діджиталізація. Ринок співробітників стає менше, пошуки і утримання персоналу стали однією з основних проблем на ринку громадського харчування. В результаті, розвивається тренд автоматизації – все більше рестораторів роблять інтеграції з технологіями для оптимізації швидкості обслуговування та економії на оплаті праці. Заклади використовують планшети, десктопні системи замовлень і автоматизовані програми для ресторанів.

Монопродукт. Люди більше не хочуть отримувати все відразу в одному закладі, але середньої якості. Варто орієнтуватися на монопродукти: бургерна, піцерія і т.д, а не на «піца-суші-бар-караоке». Люди хочуть бути в затишному закладі, де то, що вони люблять екстра-класу.

Крафтові напої та страви. Цікава і свіжа тенденція «крафта» простежується у всьому:

посуд, келихи і напої. Це і незвично і унікально, а також скорочує витрати. Локальні продукти – відмінна альтернатива імпортованим аналогам. Якщо раніше ресторатори рідко дивилися в сторону місцевих фермерів, то зараз прийшов їх час. З урахуванням цін, раніше завищені розцінки локальних виробників виглядають зараз, як вкрай вигідне співробітництво. З'явилося безліч різних крафтових броварень, і багато ресторанів додають в своє меню, наприклад, домашнє вино та інші напої та страви.

Національна та регіональна кухня. Не дуже нова, але дуже актуальна тенденція. У багатьох містах України відкриваються ресторани національної та місцевої кухні в досить цікавих інтерпретаціях: кав'ярня, паб, кондитерська і фастфуд.

Особливою популярністю користується грузинська кухня. Чи не кожен другий ресторан національної кухні, відкритий в 2020 році – грузинський.

Зараз хороший час, щоб відкрити невеликий сімейний ресторан з національною кухнею, дизайнерські і дорогі ресторани вже йдуть на другий план через сильну конкуренцію.

Dark kitchen. Формат, який став дуже популярним під час пандемії, і в подальшому буде розвиватися. Dark kitchen не передбачає посадочних місць, а їжу готують тільки на доставку через веб-сайти і соцмережі. Так чи інакше, всі аналітики сходяться на думці, що поширеність формату «темної кухні» буде тільки зростати.

Спрощення меню. У цього тренда дві взаємопов'язані причини. По-перше, спрощене меню поліщило в карантин швидкість і час замовлення, а також зменшило загальні витрати. По-друге, з падінням доходу людям стало не до високої кухні і дорогих вишуканих страв. В 2022 році популярними стануть прості і зрозумілі блюда в авторській подачі.

Готові набори «зроби сам». Готові набори для приготування були і до пандемії, але минулий

рік дав поштовх до розвитку тренду. Адже під час карантину багато людей отримали можливість стати шефом без жодного кулінарного курсу – готові набори доставляли з рецептом для приготування кулінарних шедеврів.

Безконтактна взаємодія. Друковане меню замінили QR-коди на столиках, як і безконтактна оплата чека за допомогою додатків на телефоні або того ж QR-коду. Більш того, з часом процес автоматизації і безконтактності дійде до голосового управління і роботів-офіціантів або кухарів.

Турбота про навколишнє середовище. Екологічність стане справжньою рушійною силою гастрономії в майбутньому. У ресторанах вже переробляють відходи, відмовляються від пластику, користуються заміниками м'яса і цукру.

Франшизи. Ще один тренд, який тримається вже не один рік – це франшизи. Люди не хочуть ризикувати, використовуючи свої проекти, тому використовують уже наявні під чітким керівництвом, це більш успішний спосіб, підтверджений статистикою.

Франчайзинг в Україні, є і залишається потужним катализатором зростання в ресторанному сегменті. Сама по собі популяризація франчайзингу рік за роком стрімко збільшує кількість бажаючих проінвестувати у відкриття власного ресторану під впізнаваним брендом. Занадто багато чому кількістю людей цікавий ресторанне господарство, але в кризу більшість з них боїться самостійно, без будь-якого досвіду і чийогось супроводу, в нього заходити. Ресторатори прекрасно розуміють, що франчайзинг – найменш витратний варіант для клонування ресторанів під власною вивіскою по всій Україні. З кожним роком розвинені франчайзингові мережі стають все диверсифікованішими і все більш дистанціюються в своєму успіху від інших гравців ресторанного ринку.

Таблиця 1

**Найпопулярніші франшизи ресторанного господарства України**

Назва торговельної марки	Інвестиції	Вступний внесок	Термін окупності, міс.
Джигіт	30 000 USD	8000 USD - 15 000 USD	9-12
Good Beer	залежить від розміру франчайзингової точки	відсутній	3
Pizza Celentano Ristorante	35 000 - 150 000 EUR	–	24
Salateira	120 000-250 000 USD	–	18 - 36
Fornetti	8000 - 15000 USD	–	8
Lviv Croissants	30 000 - 70 000 USD	10 000 USD	12 - 24
Aroma Kava	250 000 - 800 000 грн.	75 000 грн.	6 - 15
Grill Pab	690 000 - 850 000 грн.	відсутній	6
Mafia	600 EUR / м2	9000 EUR	18

Назва торговельної марки	Інвестиції	Вступний внесок	Термін окупності, міс.
I Love kebab	18 000 USD	4000 - 6000 USD	10
Сімейна пекарня	20 000 - 25 000 USD	5000 - 8000 USD	10
Gemini espresso club	300 000 гривен	28 000 грн.	6 - 15
Mr.Grill Hotdogs & Burger	5000 - 10 000 USD	52 500 - 95 000 USD	22-26
Молоко від фермера	30 000 - 50 000 EUR	від 75 000 EUR	12 - 18
Перша Пекарня Твого Міста	16 000 USD	4000 USD	9
IQ Pizza	25 000 USD	5000 USD	9
C & T CoffeeTea shop	30 000 EUR	11 000 EUR	9

Складено авторами за джерелом: [9]

Таким чином, можна зробити **висновок**, що ресторанне господарство – це живий організм, який вимагає постійного спостереження за змінами навколо, для того щоб не упускати нових тенденцій і можливостей, та постійно займатися розвитком.

Багато років поспіль в Україні тривав бум гастрономії. В конкурентному суперництві заклади навіть в умовах пандемії COVID-19 намагаються балувати і дивувати своїх відвідувачів різноманітними кулінарними новинками, тільки б домогтися їх лояльності. Перспективними є ті ресторани, які змінили свій

формат після карантину, та зробили велику ставку на новизну, намагаючись максимально дистанціюватися від усіляких кліше, від того, до чого звик відвідувач. Прагнення стати неабияким – вже само по собі є потужним нинішнім трендом. Все частіше підприємці роблять ставку на ексклюзивність власного формату, щоб залучити аудиторію відвідувачів неординарністю. Багато майбутніх рестораторів вже спочатку орієнтовані на створення саме концептуального ресторану. Разом з тим, копіювання окремих чужих успішних рішень також ніколи не втратить своєї актуальності.

#### MAIN TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT INDUSTRY OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

**Hanna Haponenko**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: a.i.gaponenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>

**Olena Yevtushenko**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: evevtushenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-1435>

**Irina Shamara**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N Karazin Kharkiv National University, 6, Svobody Sq., Kharkov, Ukraine, 61022, email: shamara@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000000224319185>

**Valentyna Kholodok**, Candidate of Science in Public Administration, Head of Region municipal institution "Kharkiv organizational and methodological center for tourism", senior lecturers of the Department of Tourism Business, Kharkiv State Academy Of Culture, Bursatskyi uzviz, 4, Kharkiv, Ukraine, 61057, email: valentyna\_kholodok@xdak.ukr.education, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5352-7362>

Restaurant business – one of the few activities that became popular in ancient times, despite the rapid development, this activity has not lost its popularity to this day. For two centuries, experts have been studying the problems of identifying success factors in the restaurant industry. But a professional chef and an incomparable menu, stylish design and excellent service - all this in itself is not yet able to ensure high occupancy of the restaurant. One of the main criteria for the success of catering establishments - location in a place with heavy traffic, new formats, modern solutions in order to stand out in the market and win the loyalty of its audience. The article highlights the main trends in the development of the restaurant industry of Ukraine in modern conditions and conditions of activity during the pandemic COVID-19. The indicators of the development of the restaurant industry of Ukraine in recent years, as well as the impact of quarantine restrictions due to the pandemic COVID-19 on the quantitative indicators of the development of the restaurant services market are analyzed. The subject of the study is the analysis of the current state and trends in the restaurant industry of Ukraine. The purpose of the study is to identify trends and prospects for the restaurant industry development of Ukraine in modern conditions. General scientific research methods are used: system, descriptive, comparative and structural-logical analysis. The study obtained the following results: identified the main trends in the restaurant industry of Ukraine and the impact of the COVID-19 pandemic on their formation. Conclusions: the expediency of changing the format of restaurants after quarantine restrictions and the use of innovations in cooking, design, which include creative cuisine, high-tech style, catering service, etc.

**Key words:** restaurant business, restaurant business, restaurant business, pandemic, quarantine restrictions, restaurant services, franchising.

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА УКРАИНЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Гапоненко Анна Игоревна**, канд.экон.наук, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, площадь Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: a.i.gaponenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>

**Евтушенко Елена Витальевна**, канд.экон.наук, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, площадь Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: evetushenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-1435>

**Шамара Ирина Николаевна**, канд.экон.наук, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, email: shamara@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000000224319185>

**Холодок Валентина Дмитриевна**, канд. наук по госуправлению, директор Харьковского организационно-методического центра туризма, ст. преп. кафедры туристического бизнеса, Харьковская государственная академия культуры, Бурсацкий спуск, 4, г. Харьков, 61057, email: valentya\_kholodok@xdak.ukr.education, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5352-7362>

Ресторанное хозяйство – один из немногих видов деятельности, ставший популярным еще в древние времена, несмотря на стремительное развитие, эта деятельность не утратила популярности и по сей день. Уже в течение двух столетий специалисты исследуют проблемы идентификации факторов успешности в ресторанном хозяйстве. Но профессиональный шеф-повар и несравненное меню, стильный дизайн и отличный сервис – все это само по себе еще не способно обеспечить высокую заполняемость заведения ресторанного хозяйства. Одними из главных критериев успеха заведений общепита – расположение в месте с плотным движением, новые форматы, современные решения для того, чтобы выделиться на рынке и завоевать лояльность своей аудитории. В статье отражены основные тенденции развития ресторанного хозяйства Украины в современных условиях и условиях деятельности во время пандемии COVID-19. Проанализированы показатели развития ресторанного хозяйства Украины за последние годы, а также влияние карантинных ограничений из-за пандемии COVID-19 на количественные показатели развития рынка ресторанных услуг. Предметом исследования анализ современного состояния и тенденций развития ресторанного хозяйства Украины. Цель исследования состоит в выявлении тенденций и перспектив развития ресторанного хозяйства Украины в современных условиях. Употребляются общенаучные способы исследования: системный, описательный, сравнительный и структурно-логический анализ. В ходе исследования были получены следующие результаты: выявлены основные тенденции развития ресторанного хозяйства Украины и влияние пандемии COVID-19 на их формирование. Выводы: обоснована целесообразность изменения формата заведений ресторанного хозяйства после карантинных ограничений и применения инноваций в кулинарии, дизайн, к которым можно отнести креативную кухню, стиль высоких технологий, кейтеринг-сервис и т.д.

**Ключевые слова:** ресторанное хозяйство, ресторанный бизнес, заведение ресторанного хозяйства, пандемия, карантинные ограничения, ресторанные услуги, франчайзинг.

### Література

1. Аграновский Е.Д. Аносова М. М., Лифанова Р. Ф. Организация производства на предприятиях общественного питания. М.: Экономика, 2000. с. 10.
2. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>
3. Опрос предпринимателей: как пандемия коронавируса повлияла на бизнес. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3183985/opros\\_predprinimateleyi\\_kak\\_pandemiya\\_koronavirusa\\_povliyala\\_na\\_biznes](https://biz.censor.net.ua/resonance/3183985/opros_predprinimateleyi_kak_pandemiya_koronavirusa_povliyala_na_biznes)
4. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Ресторанный бизнес. Выживание в эпоху Covid. URL: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>
6. Сорока Л. Иваненко И. Диагностика текущего состояния и тенденций развития предприятий ресторанного хозяйства в Украине URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/56-60\\_31.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/56-60_31.pdf)
7. Тренды ресторанного бизнеса 2021. URL: <https://www.marketing-ua.com/ru/article/trendy-restorannogo-biznesa-2021/>
8. Тренды ресторанного бизнеса в 2021 году. URL: <https://blog.metro.ua/ru/trendy-restorannogo-biznesu-v-2021-rotsi/>
9. Франчайзинг и лучшие франшизы в Украине в 2021 году по версии InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
10. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 1, P. 80–92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08)

11. Malyarets, L., Iastremska, O., Herashchenko, I., Iastremska, O., Babenko, V. Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4028>

12. Babenko, V., Poplavska, O., Tkach, M., Sidorov, M., Ovchynnikova, V., Fomina, Y. International Economic Relations: Integration Associations and Ukraine in the Global System of International Trade. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. vol. 39, no 7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5019>

### References

1. Ahranovskiy E.D. Anosova M. M., Lyfanova R. F. Orhanyzatsiya proyzvodstva na predpriyatiakh obshchestvennogo pytannya. M.: Ekonomika, 2000. s. 10.

2. Analiz rynku hromadskoho kharchuvannia (HoReCa, keiterynh, a takozh kharchuvannia na AZS). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>

3. Opros predprinimateley: kak pandemiya koronavirusa povliyala na biznes. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3183985/opros\\_predprinimateleyi\\_kak\\_pandemiya\\_korona\\_virusa\\_povliyala\\_na\\_biznes](https://biz.censor.net.ua/resonance/3183985/opros_predprinimateleyi_kak_pandemiya_korona_virusa_povliyala_na_biznes)

4. Ofitsiinyi sait Derzhkomstatu Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Restorannyi biznes. Vyzhivanie v epokhu Covid. URL: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>

6. Soroka L. Ivanenko I. Diagnostika tekushchego sostoyaniya i tendentsiy razvitiya predpriyatiy restorannogo khozyaystva v Ukraine URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/56-60\\_31.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/56-60_31.pdf)

7. Trendy restorannogo biznesa 2021. URL: <https://www.marketing-ua.com/ru/article/trendy-restorannogo-biznesa-2021/>

8. Trendy restorannogo biznesa v 2021 godu. URL: <https://blog.metro.ua/ru/trendy-restorannogo-biznesu-v-2021-rotsi/>

9. Franchayzing i luchshie franshizy v Ukraine v 2021 godu po versii InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>

10. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. (2017) The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 15, Issue 1, pp. 80–92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08)

11. Malyarets, L., Iastremska, O., Herashchenko, I., Iastremska, O., Babenko, V. (2021). Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38-3(1), pp. 1-13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4028>

12. Babenko, V., Poplavska, O., Tkach, M., Sidorov, M., Ovchynnikova, V., Fomina, Y. (2021). International Economic Relations: Integration Associations and Ukraine in the Global System of International Trade. *Estudios de Economía Aplicada*, 39 (7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5019>

*Стаття надійшла до редакції 25 вересня 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 26 жовтня 2021 р.*

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ\*

**Гапоненко Ганна Ігорівна**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: a.i.gaponenko@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>

**Василенко Владислав Юрійович**

студент  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: dakar2016@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-9235>

**Євтушенко Олена Віталіївна**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: evevtushenko@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-1435>

**Шамара Ірина Миколаївна**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
email: shamara@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000000224319185>

Туристична галузь завдяки появі нових цифрових технологій, знаходиться на етапі чергових перетворень. Нові технології, які створюються, дозволяють туристу безпосередньо працювати з виробником туристичної послуги, що сприяє наданню споживачеві більш якісного і недорогого продукту, підвищуючи відповідальність виробника. Предметом дослідження є використання технології блокчейну у туристичній галузі. Мета статті – дослідження проблем та перспектив використання технології блокчейну в туристичній галузі України. Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання: розглянуто закордонний досвід впровадження блокчейн-технологій в туристичній галузі; проведено аналіз сучасного стану використання блокчейн-технологій в туристичній галузі України; виявлено проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій в туризмі. Дослідження проводилося на основі системно-функціонального, динамічного, комплексного наукових підходів, за допомогою наукових методів: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, моделювання, історико-логічного методу, методів статистичного аналізу. Отримано наступні результати: розглядаючи Україну у розрізі використання технології розподіленого реєстру стає очевидним, що першочергово потрібно завершити легалізацію та надання необхідних правових статусів цій технології. Необхідно провести оцінку ефективності та здійснити регламентацію інституту блокчейну в нашій державі, а також виявити та усунути недоліки в його використанні. Висновки: туризм – сфера, яка потребує впровадження технологій блокчейн. З приходом технології туристи отримають поліпшення умов для планування і здійснення подорожей. Оптимізація за рахунок блокчейну різних сфер діяльності задіяних у туристичній галузі призведе до збільшення прибутків туристичних компаній, та здешевлення кінцевого продукту.

**Ключові слова:** блокчейн, технологія, блокчейн-бізнес, блокчейн-платформа, блокчейн-проект, криптовалюти, туристична галузь.

\* **Cite as:** Haponenko, H., Vasilenko, V., Yevtushenko, O., Shamara, I. (2021). Problems and Prospects of Implementation of Blockchain Technologies in the Tourist Industry of Ukraine, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 142-153. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-14>

**Постановка проблеми.** Сьогодні туристична галузь переживає новий етап цифрової трансформації. Новітні технології, які зараз масово розповсюджуються, дають змогу туристам напряму отримувати туристичні послуги від виробників, що не тільки надає

споживачу можливість користуватись більш якісним та недорогим продуктом, але й підвищує відповідальність виробника. Також деякі країни Європи вже зараз регламентують використання блокчейну та криптовалюти (таблиця 1).

Таблиця 1

### Аспекти правового регулювання блокчейну та використання криптовалют у країнах ЄС

Країна	Правовий статус	Державне регулювання
Німеччина	Віртуальна валюта – це фінансовий інструмент. Він розглядається як розрахункова одиниця порівняно з іноземною валютою, але не належить до законного платіжного засобу.	Згідно із законом, криптовалюта – це форма "приватних грошей", яка може оподатковуватися як капітал. Створення віртуальних грошей, а також їх використання як платіжного засобу не вимагає жодних дозволів. Якщо віртуальні гроші продаються, це вважається фінансовим інструментом і вимагає ліцензування відповідно до німецького закону про банківську діяльність.
Австрія	Криптовалюта розглядається податковими органами як нематеріальний актив.	Видобуток криптовалют розглядається як операційна діяльність. Доходи, отримані в результаті його реалізації, оподатковуються податком на прибуток.
Фінляндія	Віртуальна валюта не розглядається як валюта або навіть як електронна форма оплати. Центральний банк класифікує віртуальну валюту як програмне забезпечення, яке є товаром.	Податкова адміністрація Фінляндії видала інструкції щодо оподаткування віртуальних валют: - при передачі віртуальної валюти в будь-яку іншу застосовується правило оподаткування приросту капіталу; - коли віртуальна валюта використовується як форма оплати товарів і послуг, вона розглядається як інструмент торгівлі, а збільшення вартості, яку валюта могла отримати після торгів, оподатковується.
Великобританія	Цифрова валюта згідно із законом Великобританії про відмівання грошей – це комбінація чисел, отриманих за допомогою складних математичних розрахунків.	Орган фінансових послуг Великобританії не визнає, що біткойн – це валюта, цифрова валюта або гроші, тому криптовалюта не може жодним чином регулюватися фінансовим законодавством Великобританії. Нові типи криптовалют у Великобританії все ще виходять за рамки фінансового регулювання

Складено авторами за джерелом [12]

Сьогодні всесвітнє поширення блокчейну здійснює справжню революцію не тільки в туристичній галузі, а ще багатьох інших секторах економіки.

Незважаючи на те, що технологія розподіленого реєстру досі перебуває на етапі розвитку та раннього запровадження, вже зараз можна спостерігати вражаючі результати від її використання. Блокчейн – це особлива технологія зберігання даних на безлічі вузлів (комп'ютерів), об'єднаних в мережу, і в її основі лежать чотири принципи, які зображено на рис. 1.

Дані принципи є безсумнівними плюсами технології, в числі яких, крім перерахованих вище – низька вартість транзакцій, мінімізація

витрат часу на «доказ роботи» системи усіма учасниками та інші [6].

Простіше кажучи, блокчейн – це цифрова платформа, яка зберігає інформацію про транзакції між користувачами і перевіряє їх достовірність.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питання використання блокчейну у туристичній галузі знаходять відображення в роботах таких закордонних науковців як Г. Тес, Е. Ершбамер, Г. Ершбамер, М. Джанкаспро, Д. Леунг, Е. Дікінгер, М. Янсїті, К.Р. Лакані та інші. Серед українських представників потенціально використання блокчейну у туристичній галузі розглядають Бабенко В. О., Бакало Н. В., Костинець В. В. та ін.



Рис. 1. Принципи блокчейну\*  
\*Складено авторами за джерелом [14]

**Метою статті** є дослідження проблем та перспектив використання технології блокчейну в туристичній галузі України.

**Виклад основного матеріалу.** Блокчейн поступово та неухильно впроваджується в усі галузі економіки, туризм не є винятком. Щорічно з'являються нові компанії, які базуються на даній технології, або хтось із

промислових гігантів впроваджує її в свої операційні процеси. У таблиці 2 представлені десять всесвітньо відомих корпорацій, які частково або повністю перейшли на технологію блокчейн, а також платформи, якими вони користуються (рейтинг базується на розмірі капіталізації компанії в порядку зменшення).

Таблиця 2

**Компанії з найбільшою капіталізацією, які використовують блокчейн-платформи**

№ з/п	Компанія	Країна	Сектор	Капіталізація, млрд. \$	Блокчейн-платформа
1	Microsoft	США	Програмне забезпечення	1622,92	Ethereum, Parity, Quorum, Corda, Hyperledger Fabric
2	Amazon	США	Інтернет-роздрібна торгівля	1590,55	Hyperledger Fabric, Ethereum
3	Google	США	ІТ	1234,28	Bitcoin, Ethereum, Bitcoin cash, Ethereum classic, Litecoin, Zcash, Dogecoin, Dash
4	Facebook	США	ІТ	801,311	No data available
5	Visa	США	Фінанси	447,269	Hyperledger Fabric
6	Walmart	США	Роздрібна торгівля	419,877	Hyperledger Fabric
7	JPMorgan Chase	США	Банки	374,197	Quorum
8	Mastercard	США	Фінанси	338	Use a platform of own development
9	Comcast	США	Телекомунікації	236,316	Bitcoin, Ethereum, Hyperledger Fabric, Quorum
10	Intel	США	Мікропроцесори, обчислювальна техніка	213,178	Corda, Ethereum, Hyperledger Fabric, Hyperledger Sawtooth

Складено авторами за джерелом [12]

Усі компанії, перелічені в таблиці 2, зареєстровані в США, оскільки ця країна є однією з перших, де було запроваджено правове регулювання блокчейну та криптовалюти.

Таким чином, державні організації, що беруть участь у податковому контролі всієї діяльності компаній, змогли створити певні інструменти, які стали важелями впливу на збір необхідних



даних про діяльність компаній, що значно зменшило ризик існування фірм у тіні ринку. На жаль, в Україні не спостерігається подібний тренд, що згубно впливає на розвиток туристичної галузі нашої країни.

Впровадження блокчейну в повсякденне життя – це поступовий, але незворотній процес. 2017 рік було оголошено роком цієї технології [11]. В тому ж році у Києві 16 червня підписали Меморандум про співпрацю в сфері впровадження новітніх інформаційних технологій, де також було обговорено використання блокчейну. 26 вересня 2017 року Державне агентство з питань електронного уряду в Україні повідомило, що Україна стала першою в світі державою, де було укладено електронну трансатлантичну угоду з продажу нерухомості за криптовалюту, в тому випадку використовувався Ethereum [3].

А вже 6 листопада 2017 року у Верховній Раді України було зареєстровано проект Закону України «Про обіг криптовалюти в Україні». Цей законопроект визначав поняття «блокчейн» як децентралізований публічний реєстр усіх криптовалютних транзакцій, які були проведені суб'єктом криптовалютних операцій, а користувачем системи блокчейн є будь-яка фізична особа, фізична особа-підприємець або юридична особа, яка за допомогою власного та / або орендованого технічного обладнання підтримує працездатність системи блокчейн, здійснює проведення криптовалютних транзакцій та захисту системи блокчейн [9].

Однак цей законопроект ніс оглядовий характер, йому бракувало деяких необхідних

термінів та понять, а найголовніше – це те, що лівова його частина стосувалась саме криптовалюти, а не блокчейну, правил та наслідків його застосування.

29 серпня 2019 року його було відкликано, але вже 2 грудня 2020 року в першому читанні було прийнято новий проект Закону України «Про віртуальні активи», так серед його положень можна виділити:

- дозвіл реєструвати блокчейн-бізнес міжнародним компаніям на території України, що дасть їм легальний статус;
- надання криптовалютам чіткого юридичного статусу;
- надання Міністерству цифрової трансформації України прав на регулювання ринку віртуальних активів;
- введення фінансового моніторингу ринку віртуальних активів – у відповідність до рекомендацій FATF;
- створення системи державної реєстрації, обов'язкової для постачальників послуг віртуальних активів.

На жаль, на сьогодні в цьому законопроекті ще залишились нереалізовані пункти.

Стрімкій цифровій трансформації заважають багато невирішених питань, адже часткове впровадження або повне переведення туристичного бізнесу на блокчейн потребує в першу чергу знаходження відповідей на багато питань та вирішення проблем, які можуть стати бар'єром до використання інноваційної технології (рис. 2).



Рис. 2 Проблеми впровадження блокчейну в туристичну галузь\*  
\*Складено авторами

**Великі витрати електроенергії.** Мережа біткоїну щорічно споживає більше 100 терават, що перевищує показники таких країн як Нідерланди або Казахстан, та наближається до 146 терават, які Україна витратила в 2020 році. Звичайно для впровадження блокчейну в туристичній галузі не потрібно стільки ж

електроенергії, як споживає біткоїн, але ці цифри будуть великими і потрібно бути готовими до таких потреб [14].

**Досягнення консенсусу.** На туристичному ринку України присутні багато представників різних туристичних компаній, що створює певні обмеження та проблеми для впровадження

блокчейну. Адже перш за все потрібно буде дійти згоди між учасниками ринку перед безпосереднім впровадженням технології. Починаючи від типу блокчейну (якщо кожен не вибере створювати свій), закінчуючи обговоренням різноманітних процедур, правил та норм [7].

*Недосконалість законодавчої бази.* В Україні відсутні чіткі правила використання цієї технології, відшкодування збитків як наслідків її діяльності, стандарти регулювання розподілених баз даних не відповідають міжнародним. Okремо варто відмітити, що в нашій державі поняття «смарт-контракт» не має чіткого визначення, що унеможливає розгляд умов, норм та порядків їх укладення, а також говорить про повну відсутність захисту прав споживачів. Те ж саме стосується і механізму притягнення до кримінальної чи адміністративної відповідальностей [14].

*Висока вартість.* Необхідне обладнання для функціонування блокчейну має високу вартість, що відразу створює певний бар'єр входу в цю інноваційну технологію, адже виділити достатньо коштів зможуть лише великі та деякі середні туристичні компанії [7].

*Підготовка фахівців.* Потрібно розуміти, що сьогодні персоналу туристичної галузі бракує як базових теоретичних знань, так і цінних практичних навичок. Впровадження блокчейну – це поступовий процес, тому на перших етапах потрібно буде також робити додаткові витрати на навчання та перепідготовку фахівців по роботі в системі блокчейн. Згодом вартість переведення будь-якого бізнесу на блокчейн знизиться, але на початку потрібно бути готовими до високих витрат [5].

Іншим важливим зауваженням є те, що сьогодні понад 70% всього інтернет-трафіку припадає на мобільні пристрої [2]. Вони є нерозлучними супутниками будь-якого туриста до або під час подорожей. За допомогою телефону можна з легкістю забронювати квитки, оплатити готель або замовити екскурсію. Однак, навіть така простота і зручність не вирішує головної проблеми туристичної галузі.

Посередники – це невід'ємна частина будь-яких ринків, вони вносять свій внесок в підсумкову ціну товарів і послуг, десь більше, десь менше. В одних випадках посередники адекватні, сумлінні і просять ціну, дійсно відповідну якості їх послуг, в інших – користуючись своїм монополічним становищем, підвищують ціни і встановлюють свої правила на ринку.

Сьогодні туристичний ринок поділено між декількома світовими посередниками, які є справжніми монополістами. Вони можуть відчутно впливати на кінцеві ціни для туристів, підвищуючи комісії з постачальників і стягуючи абонентську плату за надання доступу до своїх

ІТ-систем. На рисунку 3 схематично зображено ринок туристичних послуг з вказанням етапів, на яких відбувається підвищення вартості послуги для кінцевих споживачів.

*GDS.* Це глобальні системи дистрибуції або, іншими словами, B2B інтернет-майданчики, виступають у ролі посередника між постачальниками туристичних послуг (готелі, авіалінії та інше) та тими, хто їх продає (туроператори, турагенти).

- *Представники:* Amadeus, Sabre, Travelport

- *Гроші:* GDS заробляють на щомісячній абонентській платі, в обмін на яку вони надають доступ до своїх ІС. Постачальники платять за розміщення їх ресурсів у базі, а продавці за можливість забронювати. Також можлива додаткова комісія за кожне бронювання. Всі ці витрати суттєво підвищують вартість кінцевого продукту. На жаль, виробник туристичних послуг змушений підвищувати ціну, навіть якщо ви купуєте товар чи послуг напряму.

*ОТА.* Це спеціалізовані туристичні маркетплейси, які з'єднують виробника туристичної послуги безпосередньо з туристом. Такі площадки виступають в ролі продавця, тому беруть свою комісію за кожне бронювання.

- *Представники:* Priceline (Booking.com, Kayak, Agoda, Momondo і тд), Expedia (Orbitz).

- *Гроші:* ОТА отримують дохід від комісій за бронювання. В середньому це значення коливається від 10 до 30%, які туристи без власного відомо доплачують. Співпраця з ОТА обумовлено багатьма обмеженнями, серед яких найбільший вплив має «паритет курсів». Це договір між постачальниками туристичних послуг та ОТА, за яким перші зобов'язані надавати свої послуги по мінімальній ціні. Іншими словами, низькі ціни, знижки та вигідні пропозиції – які є основою маркетингових кампаній ОТА – це вимагання найнижчих цін з постачальників послуг, адже за контрактом вони не мають право ставити нижчу ціну ані на власних сайтах, ані офлайн. Порушення цього договору загрожує високими штрафами та виключенням із системи.

*Channel managers.* Це спеціалізовані ІС, які виступають у ролі агрегаторів інформації з багатьох GDS та ОТА. Збір інформації відбувається по підключенню до публічних API. Виробники туристичних послуг отримують змогу контролювати канали продажів використовуючи графічний інтерфейс, який надають Channel managers.

- *Представники:* MyAllocator, STAAH, Hotel Link.

- *Гроші:* Channel managers встановлюють плату за користування системою, але вона значно нижча за GDS та ОТА. За рахунок прогресивності та бажання інновацій такі організації постійно розвиваються, покращують свої системи та

змагаються як з рівними конкурентами, так і GDS та OTA [7].

Аналізуючи наведені вище проблеми можна дійти висновку, що туристична галузь потребує

змін, рухомою силою яких може бути саме блокчейн.

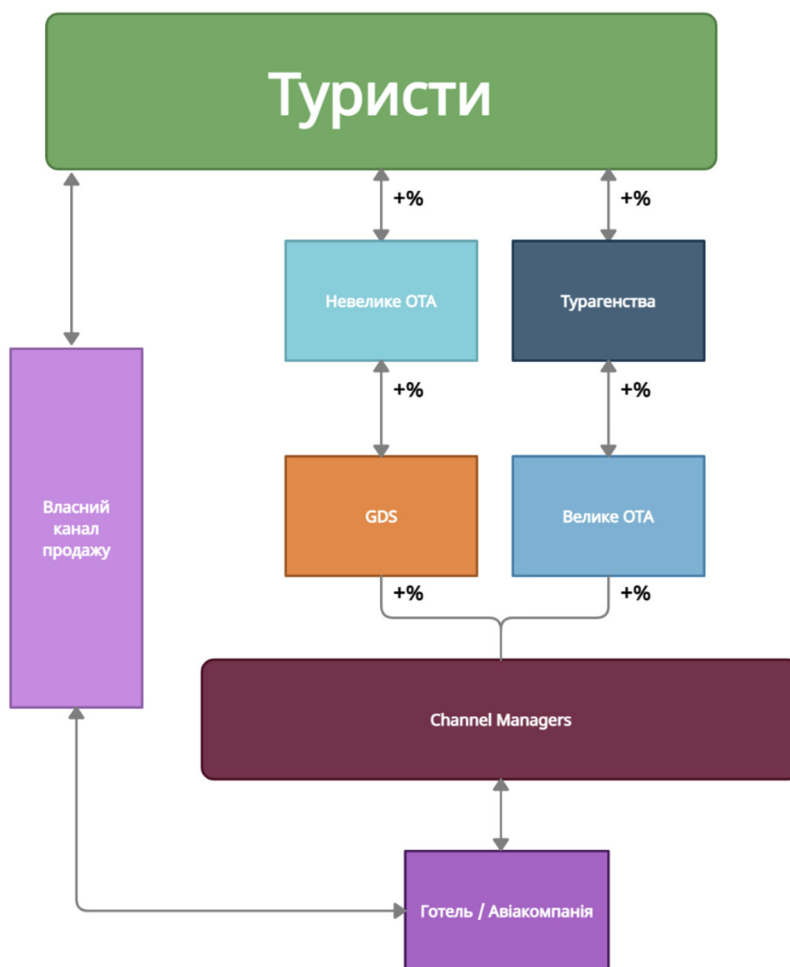


Рис. 3. Ринок туристичних послуг\*  
\*Складено авторами

На нашу думку, найкращим варіантом використання технології розподілених реєстрів буде створення блокчейн-проекту з мобільним додатком для користувачів та спеціальним веб-сайтом та публічним API для виробників туристичних послуг. З технічної точки зору, архітектуру системи можна зобразити наступним чином (рис. 4).

Базовий принцип роботи цього проекту можна охарактеризувати як симбіоз GDS та OTA, але ключовою відмінністю буде наявність блокчейну, який нівелюватиме всі недоліки попередніх. База даних у стандартному вигляді буде замінена на розподілений реєстр, яким буде управляти спільнота учасників. Постачальники туристичних послуг (готелі, авіаперевізники та інші) зможуть максимально зручно та безкоштовно завантажувати дані в систему, самостійно призначаючи комісії за бронь для агентів. Для цього їм буде надано як публічний API, що дозволить швидко

завантажувати необхідні дані, так і звичний веб-сайт, який відіграватиме роль мінімального рівня доступності, тобто будь-хто зможе завантажити дані в систему, навіть не знаючи про блокчейн. За рахунок блокчейну можна буде відмовитись від комісії у розмірі 10-30%, яку беруть монополісти. Кінцевий споживач залишиться тільки у вигаді, адже для користування системою йому буде достатньо мати підключений до інтернету телефон, що значно спростить процедуру придбання туру, а також відсутність великих комісій надасть змогу відвідати нові напрямки. Ще однією з переваг, які надає блокчейн – є ідентифікація особистості та автоматизація. Туристу дійсно буде достатньо мати телефон, щоб повністю оформити тур. Всі підтвердження, заключення договорів, оформлення необхідних довідок буде відбуватись автоматично системою.

Схематично кінцеву реалізацію платформи можна розглянути на рисунку 5.

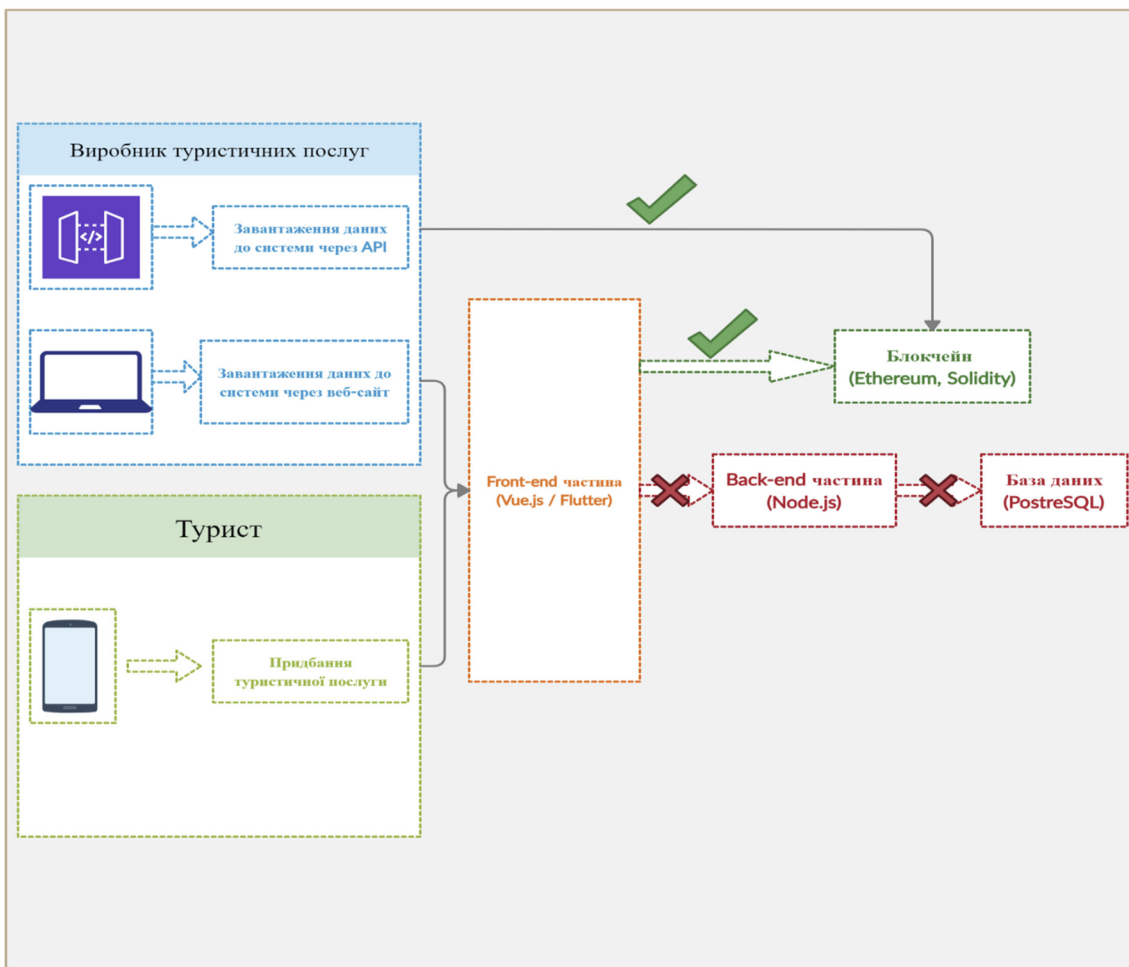


Рис. 4. Архітектура блокчейн-проекту\*  
\*Складено авторами



Рис. 5. Кінцева реалізація блокчейн-проекту\*  
\*Складено авторами

Оскільки агентські комісії чи абонентські плати за користування платформою не передбачаються, тому ціна для кінцевого споживача може бути знижена. Постачальникам туристичних послуг замість звичних 15-30% необхідно буде додати до базової ціни лише комісію за бронь для агентств.

Варто також відмітити, що чесна конкуренція створюватиме перепони для необґрунтованого підвищення цін. Як наслідок, очікується повна відмова туристичних компаній-посередників від використання GDS та OTA в майбутньому. Кардинально новий

підхід до збуту туристичного продукту також стимулюватиме і постачальників цього продукту відмовляти від GDS, адже їм більше не потрібно буде платити за розміщення своїх ресурсів. Це в свою чергу призведе до зниження середнього рівня цін та тільки зіграє на руку туристам. Розглядаючи блокчейн у розрізі туризму, можна стверджувати, що подібний симбіоз буде дуже вигідним для туристичної галузі.

Попри виявлені проблеми, перспективи, які надає блокчейн, значно важливіші та більш суттєво впливають на життя, які зображено на рис 6.



Рис. 6. Перспективи та переваги блокчейну\*  
\*Складено авторами

**Децентралізація.** Для функціонування системи, збереження та обробки усієї інформації потрібен не один комп'ютер, а ціла мережа, тобто співпраця багатьох компаній. Такий принцип дозволяє не хвилюватись за збереження інформації, не боятись хакерських атак або підробки інформації, адже внутрішня валідація за рахунок розподіленої бази даних не дасть змогу змінити вже записану інформацію [13].

**Автоматизація.** Скорочення часу на підготовку та оформлення договорів, зменшення або повна відмова від паперового документообігу, автоматична ідентифікація особистості та автоматизована перевірка готелю чи авіакомпанії – все це можливості, які надає блокчейн. Стандартною ситуацією стане автоматичне повернення та придбання квитків, якщо системою було знайдено більш вигідну пропозицію. Таких комбінацій та операцій може бути безліч, оскільки можливості програмування блокчейну – безмежні. Розподілений реєстр працює за певною обчислюваною логікою, яку можна налаштовувати за допомогою різних алгоритмів та створювати автоматичні транзакції. Сьогодні в туристичній галузі порушення виконання умов договору регулюється різноманітними юридичними механізмами, судовою системою, що завжди пов'язано з довгою

тривалістю процесів, тратою коштів та не обов'язково справедливими рішеннями. Блокчейн може змінити цей стан речей, адже він не тільки прискорить, спростить та зменшить витрати на укладання договору, а й не дозволить жодній зі сторін спробувати його умисно порушити та залишитись непокараним [10].

**Економія.** За рахунок блокчейну можна досягти зниження вартості туристичного продукту та поліпшення якості послуг, що надаються (за рахунок зниження витрат на створення та розкрутку сайтів, оплату реклами, посередницьких послуг). Також за умови використання криптовалюти та системи блокчейну відбудеться зменшення витрат на валютні операції. Економія буде спостерігатись і в часі, який витрачається на підготовку до поїздки, адже система функціонуватиме цілодобово та цілодобово, тому будь-який запит може бути оброблений будь-коли [1].

Як видно з таблиці 3, запровадження платформи блокчейн може суттєво знизити вартість компанії, а розмір витрат залежить від розміру бізнесу (малого, середнього чи великого). Зниження витрат – один з основних механізмів стимулювання компаній до переходу на технологію блокчейну.

## Порівняння двох систем управління за показниками витрат

	Проста система управління	Блокчейн-платформа
Витрати на розрахунки операцій	+	-
Витрати на зберігання документів (архів)	+	-
Витрати на аудит (перевірка правильності управління документами)	+	-
Витрати на персонал	Чим більше зайвої роботи - тим більше персоналу	Скорочення персоналу (а отже, і витрат на персонал)
Витрати посередників	+	-
Комісія за транзакцію	Комісія банкам	Комісія майнерам (відсоток за створення нових блоків)

Складено авторами за джерелом [15]

*Лояльність.* Участь споживачів туристичних послуг в глобальній системі лояльності, накопичення бонусних балів при купівлі турів (єдина карта лояльності, що дозволяє одночасно накопичувати бали всіх готельних мереж, авіакомпаній, сервісів по оренді машин).

*Прибуток.* Збільшення прибутку організацій, що надають туристичні послуги за рахунок оптимізації торговельної, інформаційної, виробничої діяльності [8].

*Прозорість.* Перевірка кожної складової – ключ до самостійного контролю, без будь-якого страху втрати коштів та ін. В якості опори можуть бути використані смарт-контракти. Переказ суми за послугу буде тільки після її виконання і підтвердження покупця про те, що з його боку відсутні претензії. Кожен учасник блокчейну зможе переглянути проведені операції в системі. Також на задній план відійде рейтингова система, до якої ми вже так звикли, але яка в більшості випадків є покупною. Придбання штучних голосів, домовленості з майданчиками про видалення неугодовних коментарів і інші недобросовісні дії сучасної індустрії послуг підуть в минуле з приходом блокчейну. Це означає, що кожен коментар, відгук, думка і оцінка будуть чесними. Вибір буде безпечним і заснованим на достовірній інформації. Впевненість в чесності, а також відсутність системи покупки рейтингу

дозволять розширити вибір, включаючи в нього безліч альтернативних пропозицій [15].

Список додаткових переваг є нескінченним, проте в кінцевому результаті можна назвати поштовх до якісного розвитку туризму. Так, за допомогою блокчейну, світ дійсно стане відкритим для кожного. Туризм – сфера, яка потребує впровадження технологій блокчейн. З приходом технології туристи отримають поліпшення умов для планування і здійснення різних сфер діяльності задіяних у туристичній галузі призведе до збільшення прибутків туристичних компаній, та здешевлення кінцевого продукту.

**Висновки.** Сьогодні питання вивчення та імплементації блокчейну стоїть дуже гостро. Технологія розподілених реєстрів здатна кардинально трансформувати туристичну галузь, яка вже давно потребує впровадження новітніх технологій. З використанням технологій блокчейну туристам відкриється шлях до абсолютно нового підходу створення та поширення туристичного продукту. Туристична індустрія зможе усунути посередників, які значно підвищують ціни послуг. Представники готельно-ресторанного бізнесу, транспортних перевезень та інших видів діяльності задіяних у туризмі будуть в змозі миттєво обслуговувати клієнтів не стикаючись зі збоями платіжних або інформаційних систем.

#### PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE TOURIST INDUSTRY OF UKRAINE

**Hanna Haponenko**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: a.i.gaponenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>

**Vladyslav Vasylenko**, Student, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, E-mail: dakar2016@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-9235>

**Olena Yevtushenko**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: evevtushenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-1435>

**Irina Shamara**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, 6, Svobody Sq., Kharkov, Ukraine, 61022, email: shamara@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000000224319185>

Due to the emergence of new digital technologies, the tourism industry is at the stage of new transformations. The new technologies that are being created allow the tourist to work directly with the manufacturer of the tourist service, which helps to provide the consumer with a higher quality and less expensive product, increasing the responsibility of the manufacturer. The subject of research is the use of blockchain technology in the tourism industry. The purpose of the article is to study the problems and prospects of using blockchain technology in the tourism industry of Ukraine. To achieve this goal, the following tasks were set and solved: foreign experience in the implementation of blockchain technologies in the tourism industry; an analysis of the current state of use of blockchain technologies in the tourism industry of Ukraine; problems and prospects of introduction of blockchain technologies in tourism are revealed. The research was conducted on the basis of system-functional, dynamic, complex scientific approaches, using scientific methods: analysis and synthesis, induction and deduction, modeling, historical-logical method, methods of statistical analysis. The following results were obtained: considering Ukraine in the context of the use of distributed registry technology, it becomes obvious that the legalization and granting of the necessary legal status to this technology should be completed first. It is necessary to assess the effectiveness and regulation of the blockchain institution in our country, as well as to identify and eliminate shortcomings in its use. Conclusions: tourism is an area that requires the introduction of blockchain technologies. With the advent of technology, tourists will get better conditions for planning and making trips. Optimization through the blockchain of various areas of activity involved in the tourism industry will increase the profits of travel companies and reduce the cost of the final product.

**Keywords:** blockchain, technology, blockchain-business, blockchain-platform, blockchain-design, cryptocollitis, tourist industry.

### **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ**

**Гапоненко Анна Игоревна**, канд.экон.наук, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, площадь Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: a.i.gaponenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>

**Василенко Владислав Юрьевич**, студент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: dakar2016@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-9235>

**Евтушенко Елена Витальевна**, канд.экон.наук, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, площадь Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: evevtushenko@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9729-1435>

**Шамара Ирина Николаевна**, канд.экон.наук, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, email: shamara@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000000224319185>

Туристическая отрасль благодаря появлению новых цифровых технологий находится на этапе очередных преобразований. Новые технологии, которые создаются, позволяют туристу напрямую работать с производителем туристической услуги, что способствует предоставлению потребителю более качественного и недорогого продукта, повышая ответственность производителя. Предметом исследования является использование технологии блокчейна в туристической отрасли. Цель статьи – исследование проблем и перспектив использования технологии блокчейна в туристической отрасли Украины. Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи: рассмотрен зарубежный опыт внедрения блокчейн-технологий в туристической отрасли; проведен анализ современного состояния использования блокчейн-технологий в туристической отрасли Украины; выявлены проблемы и перспективы внедрения блокчейн-технологий в туризме. Исследование проводилось на основе системно-функционального, динамического, комплексного научных подходов с помощью научных методов: анализа и синтеза, индукции и дедукции, моделирования, историко-логического метода, методов статистического анализа. Получены следующие результаты: рассматривая Украину в разрезе использования технологии распределенного реестра становится очевидным, что в первую очередь следует завершить легализацию и предоставление необходимых правовых статусов этой технологии. Необходимо провести оценку эффективности и провести регламентацию блокчейнового института в нашем государстве, а также выявить и устранить недостатки в его использовании. Выводы: туризм – сфера, нуждающаяся во внедрении технологий блокчейн. С приходом технологии туристы получат улучшение условий для планирования и путешествий. Оптимизация за счет блокчейна различных сфер деятельности задействованных в туристической отрасли приведет к увеличению доходов туристических компаний и удешевлению конечного продукта.

**Ключевые слова:** блокчейн, технология, блокчейн-бизнес, блокчейн-платформа, блокчейн-проект, криптовалюта, туристическая отрасль.

---

#### **Література**

1. Аксенов Д. А., Куприков А. П., Саакян П. А. Направления и особенности применения блокчейн-технологии в экономике. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2018. Т. 11. № 1. С. 30–38.

2. Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія / В. М. Зайцева та ін. Запоріжжя : Дике Поле, 2015. 144 с.
3. Вперше: В Україні офіційно продали квартиру за криптовалюту. Економічна правда : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/09/26/629501/>
4. Гапоненко Г.І., Василенко В.Ю. Перспективи використання технологій блокчейну в туристичній галузі. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна, серія : «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. № 10. С. 193-199. DOI:10.26565/2310-9513-2019-10-20.
5. Елифанова Т. В., Альбеков А. У., Вовченко Н.Г., Фильчакова Н.Ю. Электронная валюта: потенциальные риски национальной безопасности. *Материалы международной научно-практической конференции «Электронная валюта в свете современных правовых и экономических вызовов. Федеральное собрание РФ. Государственная Дума. Москва, 2016.*
6. Корчагин С. О текущих трендах в развитии технологии блокчейн. *Свободная мысль*. 2016. № 4. С. 31–38.
7. Маховка В. М. Інтерактивні та Smart-Технології в туризмі. *Методологія та практика сталого розвитку туризму : кол. моногр.* Полтава : Астрія, 2018. С. 148–155.
8. Осипова Т. А. Блокчейн – новая организационная парадигма. Сб.: *Индустрия современного банковского обслуживания: настоящее и будущее. Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента*. 2018. С. 139–142.
9. Про обіг криптовалюти в Україні : проект Закону України № 7183 від 6 листоп. 2017 р. *Верховна Рада України : веб-сайт*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62684](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62684)
10. Трубин А. Е., Хоробрых С. В., Красников В. А. Проблемы и перспективы блокчейн-технологии как основы информационной инфраструктуры инновационной экономики России. Сб.: *Инновационное развитие российской экономики по материалам X Международной научно-практической конференции. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова; Российский фонд фундаментальных исследований*. 2017. С. 97–101.
11. IBM Wants to Make 2017 the Year of Blockchain Enterprise Deployment. URL: [https://www.ibm.com/blockchain/en-in/assets/IDC\\_Report\\_IBM\\_wants\\_to\\_make\\_2017\\_the\\_year\\_of\\_BlockChain\\_Enterprise\\_Deployment.pdf](https://www.ibm.com/blockchain/en-in/assets/IDC_Report_IBM_wants_to_make_2017_the_year_of_BlockChain_Enterprise_Deployment.pdf).
12. Who accepts bitcoins as payments? URL: <https://99bitcoins.com/bitcoin/who-accepts/> (дата звернення 19.04.2021).
13. Giancaspro, M. Is a ‘smart contract’ really a smart idea? Insights from a legal perspective. *Computer Law and Security Review. Elsevier*. 2017. С. 825-835.
14. Iansiti, M., Lakhani, K. R. The truth about blockchain: It will take years to transform business, but the journey begins now. *Harvard Business Review, (January–February)*. 2017. С. 118–127.
15. Leung, D., Dickinger, A. Use of Bitcoin in online travel product shopping: *The European perspective. Information and communication technologies in tourism*. 2017. С. 741–754.
16. Babenko V., Zomchak L., Nehrey M., Salem AB.M., Nakisko O. Agritech Startup Ecosystem in Ukraine: Ideas and Realization. In: Magdi D.A., Helmy Y.K., Mamdouh M., Joshi A. (eds) *Digital Transformation Technology. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2022. vol 224. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_19)
17. Ramazanov, S., Babenko, V., Honcharenko, O. (2021). Information technologies for the industrial management of objects in an innovative economy under conditions of instability and development of Industry 4.0. *Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management (1st ed.)*. Szymczyk, K., & El Emary, I.M.M. (Eds.). CRC Press, Ch. 10, 24 p. <https://doi.org/10.1201/9781003028932>
18. Ramazanov, S., Antoshkina, L., Babenko, V., Akhmedov, R. Integrated model of stochastic dynamics for control of a socio-economic-oriented innovation economy. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2019. vol. 7, no. 2, P. 763-773. <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.557>

## References

1. Aksenov D. A., Kuprikov A. P. Saakyan P. A. (2018) Napravleniya i osobennosti primeneniya blokcheyn-tehnologii v ekonomike [Directions and features of the application of blockchain technology in the economy]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki [Scientific and technical statements SPbGPU. Economic sciences]*, Vol. 11. (1), 30–38. (in Russian)
2. Vykorystannya innovatsiinykh tekhnolohii v haluzi turyzmu: monohrafiia [Using Innovative Technologies in Tourism: Monograph] / V. M. Zaitseva ta in. Zaporizhzhia : Dyke Pole, 2015, 144 (in Ukrainian)
3. Vpershe: V Ukraini ofitsiino prodaly kvartyru za kryptovalyutu [For the first time: in Ukraine officially sold an apartment for cryptoplastic]. *Ekonomichna Pravda [Economic True]*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/09/26/629501/> (in Ukrainian)
4. Haponenko, H., & Vasylenko, V. (2020). Prospects for the use of blockchain technology in the tourism industry. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (10), 193-199. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-10-20>
5. Epifanova T. V., Albekov A. U., Vovchenko N.G., Filchakova N.Yu. (2016) Elektronnaya valyuta: potentsialnyie riski natsionalnoy bezopasnosti [Electronic currency: potential risks of national security]. *Materialyi mezhdunarodnoy nauchno- prakticheskoy konferentsii «Elektronnaya valyuta v svete sovremennyih*



pravovyih i ekonomicheskikh vyzovov” [Materials of the international scientific and practical conference “Electronic currency in the light of modern legal and economic challenges”]. Federalnoe sobranie RF. Gosudarstvennaya Duma. Moskva. (in Russian)

6. Korchagin S. (2016) O tekuschih trendah v razvitii tehnologii blokcheyn [On current trends in the development of blockchain technology]. *Svobodnaya myisl [Free thought]*, (4), 31–38. (in Russian)

7. Makhovka V. M. Interaktyvni ta Smart-Tekhnolohii v turyzmi. Metodolohiia ta praktyka staloho rozvytku turyzmu : kol. monohr. [Interactive and Smart Technology in Tourism. Methodology and practice of sustainable tourism development]. Poltava : Astraia, 2018, 148–155. (in Ukrainian)

8. Osipova T. A. (2018) Blokcheyn – novaya organizatsionnaya paradigmy [Blockchain is a new organizational paradigm]. *Industriya sovremennogo bankovskogo obsluzhivaniya: nastoyashee i buduschee. Sbornik materialov III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Dalnevostochnyy federalnyy universitet, Shkola ekonomiki i menedzhmenta [Industry of Modern Banking Services: Present and Future. Collection of materials of the III All-Russian Scientific and Practical Conference. Far Eastern Federal University, School of Economics and Management]*, 139–142. (in Russian)

9. Pro obih kryptovaliuty v Ukraini [About the circulation of cryptovulus in Ukraine]: proekt Zakonu Ukrainy № 7183 vid 6 lystop. 2017. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62684](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62684) (in Ukrainian)

10. Trubin A. E., Horobryih S. V., Krasnikov V. A. (2017) Problemy i perspektivy blokcheyn-tehnologii kak osnovy informatsionnoy infrastruktury innovatsionnoy ekonomiki Rossii [Problems and prospects of blockchain technology as the basis of information infrastructure of the innovative economy of Russia]. *Innovatsionnoe razvitie rossiyskoy ekonomiki po materialam X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Innovative development of the Russian economy based on the X International Scientific and Practical Conference]. Rossiyskiy ekonomicheskyy universitet imeni G. V. Plehanova; Rossiyskiy fond fundamentalnykh issledovaniy*, 97–101.

11. IBM Wants to Make 2017 the Year of Blockchain Enterprise Deployment. Available at: [https://www.ibm.com/blockchain/en-en/assets/IDC\\_Report\\_IBM\\_wants\\_to\\_make\\_2017\\_the\\_year\\_of\\_BlockChain\\_Enterprise\\_Deployment.pdf](https://www.ibm.com/blockchain/en-en/assets/IDC_Report_IBM_wants_to_make_2017_the_year_of_BlockChain_Enterprise_Deployment.pdf).

12. Who accepts bitcoins as payments? Available at: <https://99bitcoins.com/bitcoin/who-accepts/>

13. Giancaspro M. (2017) Is a ‘smart contract’ really a smart idea? Insights from a legal perspective. *Computer Law and Security Review. Elsevier*, 825–835.

14. Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2017) The truth about blockchain: It will take years to transform business, but the journey begins now. *Harvard Business Review*, (January–February), 118–127.

15. Leung, D., Dickinger, A. (2017) Use of Bitcoin in online travel product shopping: *The European perspective. Information and communication technologies in tourism*, 741–754.

16. Babenko V., Zomchak L., Nehrey M., Salem AB.M., Nakisko O. (2022). Agritech Startup Ecosystem in Ukraine: Ideas and Realization. In: Magdi D.A., Helmy Y.K., Mamdouh M., Joshi A. (eds) *Digital Transformation Technology. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 224. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_19)

17. Ramazanov, S., Antoshkina, L., Babenko, V., Akhmedov, R. (2019). Integrated model of stochastic dynamics for control of a socio-ecological-oriented innovation economy. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, vol. 7, no. 2, pp. 763–773. <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.557> <http://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/557>

18. Ramazanov, S., Babenko, V., Honcharenko, O. (2021). Information technologies for the industrial management of objects in an innovative economy under conditions of instability and development of Industry 4.0. *Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management* (1st ed.). Szymczyk, K., & El Emary, I.M.M. (Eds.). CRC Press, Ch. 10, 24 p. <https://doi.org/10.1201/9781003028932>

*Стаття надійшла до редакції 01 жовтня 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 03 листопада 2021 р.*

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ COVID-19\*

**Жиленко Катерина Миколаївна**

докт. екон. наук, доцент  
кафедри туристичного бізнесу та гостинності  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
49000, м. Дніпро, проспект Гагаріна, 72  
e-mail: zhilenkok@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3942-9467>

**Долгієр Аліса Ігорівна**

студентка V курсу  
кафедри туристичного бізнесу та гостинності  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
49000, м. Дніпро, проспект Гагаріна, 72  
e-mail: alice.dolgiyer@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0609-6061>

Сфера туристичного бізнесу виступає одним з найбільш потужних та перспективних галузей розвитку національної економіки держав світу. Так, на сьогоднішній день все більшу популярність отримує сучасний альтернативний напрямок відпочинку – гастрономічний туризм, який виступає спеціалізованим видом туризму та включає в себе ознайомлення з національними кулінарними традиціями країн світу, а також дегустацію страв і напоїв, що є синтезом екології, культури і виробництва. Предметом дослідження в науковій статті є сучасні міжнародні тенденції розвитку ринку гастрономічного туризму Європейського регіону. Метою статті є оцінка міжнародних тенденцій розвитку ринку гастрономічного туризму та визначення ключових трендів для удосконалення ринку гастрономічного туризму в поточних умовах COVID-19. У даній науковій роботі застосовано наступні методи дослідження: описовий, історико-географічний, порівняльний, статистичний, систематизація та узагальнення, термінологічний аналіз, аналітичний, картографічний. Отримано наступні результати: визначено сучасні міжнародні тенденції розвитку гастрономічного туризму Європейського регіону, проаналізовано міжнародний досвід формування ринку гастрономічного туризму в провідних країнах Європи, визначено особливості привабливості ринку гастрономічного туризму в європейських країнах-лідерах з гостротуризму, досліджено чинники впливу на розвиток міжнародного ринку гастрономічного туризму. Результати досліджень даної теми можуть бути застосовані в сфері ресторанно-готельного бізнесу та туризму як ідеї для розвитку та нарощування конкурентних переваг у бізнесі, а також представлені для обговорення на семінарах та конференціях з даної сфери діяльності. Висновки: визначено ключові напрямки та основні тренди щодо функціонування, удосконалення та подальшого просування галузі гостротуризму як альтернативного напрямку туризму в поточних умовах COVID-19.

**Ключові слова:** індустрія гостинності, гастрономічний туризм, гостротуризм, гастрономія, туризм, міжнародний досвід, тренди розвитку.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь завжди виступала вагомим складовою частиною економіки кожної провідної європейської країни, що сприяло вирішенню багатьох проблем, пов'язаних з формуванням ВВП країни, зайнятстю населення, створенням додаткових робочих місць, відкриттям підприємств, соціально-економічним розвитком окремих регіонів. Однак спалах хвороби

коронавірусу COVID-19 по всьому світу переформував міжнародні тенденції розвитку ринку гастрономічного туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням розвитку міжнародного ринку гастрономічного туризму займалися такі вчені як: Е.Воробьова [2], І.Комарницький [5], В. Корнілова [6], Г. Вишневецька [1], Т. Кукліна [7] та інші. Загалом зарубіжні та вітчизняні вчені

\* **Cite as:** Zhylenko, K., Dolgiyer, A. (2021). International Experience and Current Trends in the Development of the Gastronomy Tourism Market of the European Region in the Conditions of Covid-19, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 154-160. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-15>

приділяють велику увагу розвитку галузі гастротуризму, однак в сучасних умовах спалаху Пандемії коронавірусної хвороби дана тема потребує подальшого дослідження. Так, нестабільні економічні умови, спричинені хворобою коронавірусу на поточний стан індустрії гостинності та туризму розкриваються в роботах багатьох дослідників, насамперед в науковій праці О.Табенської [11], яка обґрунтувала основні засади та особливості діяльності сфери гостинності в умовах Пандемії. У праці М.Самілик та О.Кубрак [9], розглянуто особливості розвитку гастротуризму в умовах пандемії COVID-19. В дослідженні Р.Шевченко-Перепьолкіна надано перспективні шляхи щодо розвитку малого бізнесу в несприятливих умовах COVID-19. У роботі О.Мироненко-Шульган [8] проводиться аналіз малого бізнесу в умовах Пандемії та визначається позитивний ефект від застосування державного правового регулювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є оцінка міжнародних тенденцій розвитку

ринку гастрономічного туризму та визначення ключових трендів для удосконалення ринку гастрономічного туризму в поточних умовах COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Сфера туристичного бізнесу виступає одним з найбільш потужних та перспективних галузей розвитку економіки кожної провідної країни, що водночас формує основні напрямки та тенденції розвитку світового ринку послуг в цілому. Так, в двадцять першому сторіччі сфера гастрономії та подорожей стала однією з ключових мотивів щодо здійснення подорожі закордон.

Гастрономічний туризм – це спеціалізований вид відпочинку, який включає в себе ознайомлення з національними кулінарними традиціями країн світу, а також дегустацію страв і напоїв, що є синтезом екології, культури і виробництва. Напрямок гастрономічного туризму охоплює більше двадцяти різноманітних галузей та майже два десятки видів гастрономічної діяльності (рис.1).



Рис.1. Узагальнюючий кластер гастрономічного туризму\*

\*Складено автором на основі джерела [17]

Загальновідомо, що сьогоднішній день ринок гастрономічного туризму Європейського регіону виступає чи найпершим у світі за показником туристичної привабливості серед іноземних туристів. Згідно офіційного звіту «The Travel and Tourism Competitiveness» (рис. 2), складеним ВТО на 2019 р.,

Європейський туристичний регіон займає позиції регіона-лідера в галузі туризму, подорожей та гастрономії, що постійно підтверджується щорічними високими туристичними надходженнями (511 мільярдів дол. США) та загальною кількістю міжнародних прибуттів (662 мільярдів чол.).

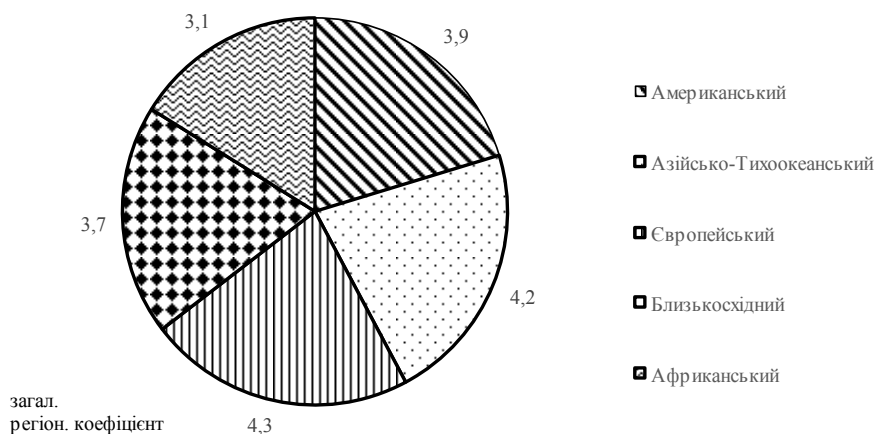


Рис.2. Порівняльна характеристика туристичних регіонів світу за показником конкурентоспроможності в галузі туризму та подорожей на 2019 р.\*  
\*Складено автором на основі джерела [15]

Кожна з наведених європейських країн користується значним попитом в галузі туризму та гастрономії, займаючи конкурентні позиції на міжнародному туристичному ринку протягом довгого часу. Така позитивна динаміка з боку збагачення даного сектору є

наслідком застосування значної кількості сучасних трендів та інноваційних підходів, що водночас обумовлює не лише розвиток кулінарної складової окремих країн, а й сприяє створенню своєї «економіки вражень» Європейського регіону для гастротуристів [14].

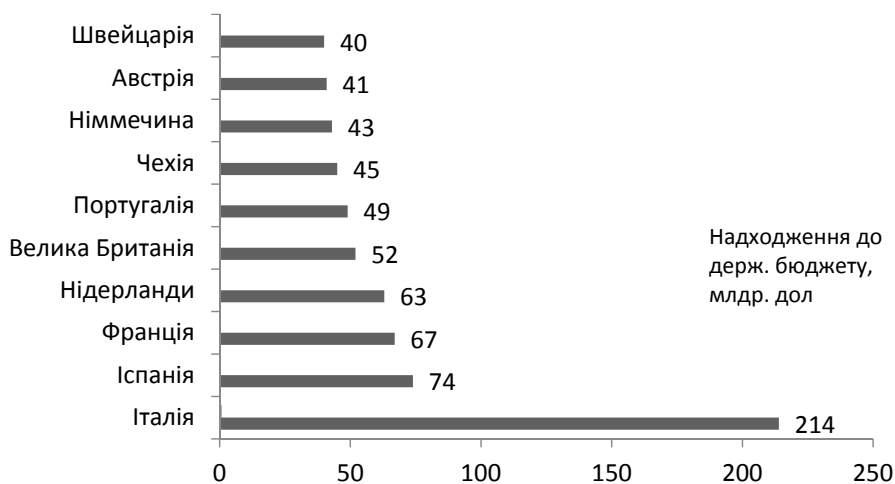


Рис.3. Європейські країни-лідери за гастрономічним туризмом у 2019 р.\*  
\*Складено автором на основі джерела [18]

Однак в умовах спалаху Пандемії коронавірусу протягом 2019-2021 рр. перед всім світом постало питання щодо зміни та переформування сучасних трендів гастрономічного господарювання в бік більш екологічних, безпечно-спрямованих та безконтактних заходів розвитку гастрономічного сектору з метою збереження та безпосереднього відновлення діяльності всіх суб'єктів індустрії гостинності, насамперед галузі гастрономії [4]. Таким чином, основними факторами відновлення та збереження галузі гастрономічного туризму в період спалаху хвороби COVID-19 в Європейському регіоні стали [16]:

- орієнтація на безпеку життя та здоров'я мандрівників, а саме підкреслення важливості прозорості мережевих операцій, висвітлювання протоколів санітарно-гігієнічних норм в закладах гостинності та ресторанному господарстві, щогодинне прибирання приміщень,
- гнучкість – перехід закладів ресторанного господарства на нові, більш виправдовні умови господарювання, скасування зборів за зміну дати бронювання для того, щоб мандрівники відчували себе комфортніше при здійсненні бронювання;
- проінформованість та завчасність – туристичні напрямки можуть підкреслити дану

маркетингову стратегію як ефективний метод залучення туристів;

4) сталість та екологічність – дотримання карантинних мір протягом 2020-2021 рр. привнесло неабияку користь навколишньому довкіллю. У статті PhocusWire від листопада 2020 року говорилося: «Пандемія фактично натиснула кнопку паузи щодо викидів, які, за прогнозами, будуть на 8% менше у 2020 році, ніж у 2019 році»;

5) державна підтримка – в період загострення коронавірусної хвороби державне правління європейських країн світу виділяло значну суму коштів для зменшення ризиків банкрутства в галузі готельно-ресторанного господарства та інших суміжних сфер ведення туристичної діяльності.

Серед інших ключових європейських трендів розвитку гастротуризму (рис.4) слід виділити орієнтацію на продукти нового «альфа-покоління» – просування рослинного харчування та альтернативних білкових речовин, пошук нових смаків та вражень, використання в сфері готельно-ресторанного господарства кулінарної робототехніки та «хмарної кухні», що зможуть спеціалізуватися на швидкому та якісному приготуванні страв в умовах обмеженого відвідування кафе-залів та відтворення сервісу онлайн-доставки, перехід ресторанів та постачальників продукції на цифрові кулінарні платформи та платіжні гастро-карти, мінімізація та утилізація харчових відходів, екологічне пакування продуктів [14].



Рис.4. Сучасні європейські тенденції розвитку гастрономічного туризму\*  
\*Складено автором на основі джерела [16]

Дотримання та підкріплення наявних європейських тенденцій господарювання та інноваційних пропозицій ринку гастрономічного туризму зможе активно спрямувати зусилля суб'єктів індустрії гостинності на відновлення та поступове збагачення галузі гастрономічного туризму в сучасних нестабільних умовах.

**Висновки.** В сучасних нестабільних умовах, спричинених COVID-19 основними напрямками щодо відновлення, покращення та стабілізації ринку гастрономічного туризму Європейського регіону стало обрання стратегії переходу індустрії гостинності на безконтактну основу господарювання, а саме в онлайн-сервіси та соціальні мережі через застосування сервісу доставки, представлення на цифрових кулінарних платформах та платіжних гастро-

картах з метою оптимізації замовлень та вартості послуг, використання в сфері готельно-ресторанного господарства кулінарної робототехніки, віртуальних гастрономічних турів та «хмарної кухні», що зможуть спеціалізуватися на швидкому та якісному приготуванні страв в умовах обмеженого відвідування кафе-залів, мінімізацію та поетапну утилізацію харчових відходів, а також екологічне пакування продуктів, що повернуло цей напрям в бік цілісного якісного розвитку. Застосування інноваційних тенденцій та кулінарних трендів країнами Європейського регіону може стати потужним стимулом та прикладом для інших регіонів, а також так званою відповіддю на сучасні світові виклики в туристичній індустрії.

## INTERNATIONAL EXPERIENCE AND CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE GASTRONOMY TOURISM MARKET OF THE EUROPEAN REGION IN THE CONDITIONS OF COVID-19

**Kateryna Zhylenko**, Dr. econ. sciences, Associate Professor, Department of Tourism Business and Hospitality, Oles Honchar Dnipro National University, 49000, Dnipro, 72 Gagarin Avenue, e-mail: zhilenkok@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3942-9467>

**Alisa Dolgier**, 5th year student, Department of Tourism Business and Hospitality, Oles Honchar Dnipro National University, 49000, Dnipro, 72 Gagarin Avenue, e-mail: alice.dolgier@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0609-6061>

The sphere of tourism business is one of the most powerful and promising sectors of the national economy of the world. Today the modern alternative destination is gaining popularity - gastronomic tourism, which is a specialized type of tourism and includes acquaintance with the national culinary traditions of the world, as well as tasting of food and beverages, which is a synthesis of ecology, culture and production. The subject of research in the scientific article is the current international trends in the development of the gastronomic tourism market of the European region. The aim of the article is to assess the international trends in the development of the gastronomic tourism market and identify key trends for improving the gastronomic tourism market in the current conditions of COVID-19. In this scientific work the following research methods are used: descriptive, historical-geographical, comparative, statistical, systematization and generalization, terminological analysis, analytical, cartographic. The results of research on this topic can be used in the field of restaurant and hotel business and tourism as ideas for the development and increase of competitive advantages in business, as well as presented for discussion at seminars and conferences in this field. Conclusions: the study of current international trends and innovative trends in the market of gastronomic tourism in the European region allowed to identify key areas and key trends in the functioning, improvement and further promotion of gastronomy as an alternative direction of tourism in the current environment.

**Keywords:** hospitality industry, gastronomic tourism, gastrotourism, gastronomy, tourism, international experience, development trends.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА ЕВРОПЕЙСКОГО РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ COVID-19

**Жиленко Екатерина Николаевна**, докт. экон. наук, доцент кафедры туристического бизнеса и гостеприимства, Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, 49000, г. Днепр, проспект Гагарина, 72, e-mail: zhilenkok@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3942-9467>

**Долгьер Алиса Игоревна**, студентка V курса кафедры туристического бизнеса и гостеприимства, Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, 49000, г. Днепр, проспект Гагарина, 72, e-mail: alice.dolgier@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0609-6061>

Сфера туристического бизнеса выступает одной из наиболее перспективных областей развития национальной экономики государств мира. Так, на сегодняшний день все большую популярность получает современное альтернативное направление отдыха – гастрономический туризм, который выступает специализированным видом туризма и включает ознакомление с национальными кулинарными традициями стран мира, а также дегустацию блюд и напитков, являющихся синтезом экологии, культуры и производства. Предметом исследования в научной статье являются современные международные тенденции развития рынка гастрономического туризма Европейского региона. Целью статьи является оценка международных тенденций развития рынка гостротуризма и определение ключевых трендов по усовершенствованию рынка гастрономического туризма в условиях COVID-19. Результаты исследований данной темы могут быть применены в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма как идеи развития и наращивания конкурентных преимуществ в бизнесе, а также представлены для обсуждения на семинарах и конференциях по данной сфере деятельности. Выводы: исследования современных международных тенденций и инновационных трендов развития рынка гастрономического туризма Европейского региона позволили определить ключевые направления и основные тренды по функционированию, усовершенствованию и дальнейшему продвижению отрасли гостротуризма как альтернативного направления туризма в условиях пандемии COVID-19.

**Ключевые слова:** индустрия гостеприимства, гастрономический туризм, гостротуризм, гастрономия, туризм, международный опыт, тренды развития.

### Література

1. Вишнеўська Г.Г. Потенціал кулінарних турів у контексті спеціалізованого туризму. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. К., Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2013. Вип. 31. С. 112–118.
2. Воробьева Э. В. Мировые фестивали. *Туризм и отдых*. 2007. № 37. С.3.
3. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14–19.

4. Долгієр А.І., Редько В.Є. Сучасні маркетингові канали з просування туристичного продукту. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 2 жовт. 2020 р.), Одеса: Східноєвропейський центр наук. досліджень, 2020. с. 121-123.
5. Комарніцький І.О. Кулінарний туризм в Україні: стан і перспективи регіонального розвитку в контексті підготовки до ЄВРО 2012. *Географія та туризм*: наук. зб. ред. кол. Я.Б.Олійник, 2011. Вип. 14. С.101–106.
6. Корнілова В. В., Корнілова Н. В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112> (дата звернення: 25.11.2021).
7. Кукліна Т. С. Гастрономічний туризм на туристичному ринку України: веб-сайт. URL: <http://surl.li/bacwc> (дата звернення: 14.11.2021).
8. Мироненко-Шульган О. М. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. Національна асоціація адвокатів України: веб-сайт. URL: <http://surl.li/atyte> (дата звернення: 14.11.2021).
9. Самілик.М., Кубрак.О. Особливості розвитку гастрономічного туризму України в умовах пандемії COVID-19. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2021. Серія: Туризм, 4 (1), с. 99–107.
10. Сливенко В. А., Долгієр А. І., Хрулькова К. А. Шляхи активізації вітчизняного гостротуризму на міжнародному туристичному ринку. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7054> (дата звернення: 15.11.2021).
11. Табенська О. І. Особливості діяльності сфери гостинності в умовах пандемії. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №1 (71). С. 40–45.
12. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. Укрінформ: веб-сайт. URL: <http://surl.li/skbd> (дата звернення: 14.11.2021).
13. Global Report on State of the Industry Food & Beverage Tourism. WFTA: web-site URL: <http://surl.li/skbf> (дата звернення: 14.11.2021).
14. The Top 5 Trends Shaping the European Food Industry. Official site of «Plug and play»: web-site URL: <http://surl.li/арусв> (дата звернення: 08.11.2021).
15. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Official site of «UNWTO»: web-site URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (дата звернення: 05.11.2021).
16. Travel Trends in 2021: What to Expect from the Future of Travel After COVID-19. Official site of «Smart travel»: web-site URL: <http://surl.li/arlpі> (дата звернення: 15.11.2021).
17. The World Food Travel Association: web-site. URL: <https://worldfoodtravel.org/what-is-food-tourism/>. (дата звернення: 09.11.2021).
18. World tourism Barometer. Official site of «UNWTO»: web-site URL: <http://surl.li/vino> (дата звернення: 08.11.2021).

## References

1. Vishnevskaya, G.G. (2013). Potentsial kulinarynykh turiv u konteksti spetsializovanoho turyzmu. [Potential of culinary tours in the context of specialized tourism]. *Actual problems of history, theory and practice of art culture*, vol. 31, pp. 112-118.
2. Vorobyeva, E. V. (2007). Myrovye festyvaly. [World Festivals]. *Tourism and rest*, vol. 31, pp. 3–4.
3. Hrebenuk.H., Martseniuk.L., Zadoya.V. and Pikulina.O. (2021). Transformatsiia ta rozvytok pidpriemstv restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh pandemii. [Transformation and development of restaurant business enterprises of Ukraine during the pandemic]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 14–19.
4. Dolhiier A.I., Redko V.Ye. (2020). Suchasni marketynhovi kanaly z prosuvannia turystychnoho produktu. [Modern marketing channels for the promotion of tourist products]. *Global trends in economics, finance and management*: vol. 6, pp. 121-123.
5. Komarinitsky, I.O. (2011). Kulinaryni turyzm v Ukraini: stan i perspektyvy rehionalnoho rozvytku v konteksti pidhotovky do YeVRO 2012. [Culinary tourism in Ukraine: the state and prospects of regional development in the context of preparation for EURO 2012], *Geography and tourism*, vol. 14, pp. 101-106.
6. Kornilova, V. V. and Kornilova, N. V. (2018). Suchasni tendentsii rozvytu hastronomichnoho turyzmu. [The modern trends of gastronomic tourism development]. *Effective economy*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112> (Accessed 25 Nov 2021).
7. Kuklina, T. S. (2013). Hastronomichniy turyzm na turystychnomu rynku Ukrainy. [Gastronomic tourism in the tourist market of Ukraine], *Modern directions of theoretical and applied researches*, available at: <http://surl.li/bacwc> (Accessed 13 March 2013).
8. Myronenko-Shulhan O. M. (2021). Malyi biznes v umovakh pandemii COVID-19: pravove rehuliuвання finansovoi pidtrymky derzhavoiu. [Small business in the context of the COVID-19 pandemic: legal regulation of financial support by the state]. Available at: <http://surl.li/atyte> (Accessed 14 November 2021).
9. C Samilyk.M., Kubrak.O. (2021). Osoblyvosti rozvytku hastronomichnoho turyzmu Ukrainy v umovakh pandemii COVID-19. [Features of development of gastronomic tourism of Ukraine in the conditions

of pandemic COVID-19]. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts*. vol. Tourism, 4 , no. 1, pp. 99-107.

10. Slivenko, V. A., A. I. Dolghier and Khrulkova, K. A. (2019). Shliakhy aktyvizatsii vitchyznianoho hasroturyzmu na mizhnarodnomu turystychnomu rynku. [Ways of activation of domestic gastroturizm on the international tourist market]. *Effective economy*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7054> (Accessed 15 Nov 2021).

11. Tabenska O. I. (2021). Osoblyvosti diialnosti sfery hostynnosti v umovakh pandemii. [Features of the hospitality industry in a pandemic]. *Scientific view: economics and management*. vol. 71, no. 1, pp. 40–45.

12. Karantyn. Yak svit riatuie turystychnu haluz. [Quarantine. How the world saves the tourism industry] Available at: <http://surl.li/skbn> (Accessed 14 November 2021). [in Ukrainian]

13. Global Report on State of the Industry Food & Beverage Tourism. WFTA: web-site URL: <http://surl.li/skbf> (Accessed 14 November 2021).

14. The Top 5 Trends Shaping the European Food Industry. Official site of «Plug and play»: web-site URL: <http://surl.li/apycv> (Accessed 8 November 2021).

15. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Official site of «UNWTO»: web-site URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (Accessed 5 November 2021).

16. Travel Trends in 2021: What to Expect from the Future of Travel After COVID-19. Official site of «Smart travel»: web-site URL: <http://surl.li/arlpi> (Accessed 15 November 2021).

17. The World Food Travel Association: web-site. URL: <https://worldfoodtravel.org/what-is-food-tourism/>. (дата звернення: 09.11.2021).

18. World tourism Barameter. Official site of «UNWTO»: web-site URL: <http://surl.li/vino> (Accessed 8 November 2021).

*Стаття надійшла до редакції 25 листопада 2021 р.*

*Стаття рекомендована до друку 26 грудня 2021 р.*

*Науковий керівник: докт. екон. наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Жиленко Катерина Миколаївна.*



## АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «МІЛЕНА»\*

**Соколовська Олена Олександрівна**

канд. техн. наук, доцент  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
пл. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: olenasokolovska@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6422-8915>

**Данько Наталія Іванівна**

канд. екон. наук, доцент  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
пл. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: n.danko@karazin.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000B0002B2977B6641>

**Михальчук Анастасія Сергіївна**

Магістрантка бго курсу «Готельно-ресторанної справи»  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
пл. Свободи, 6, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: sonmikhailchuk@gmail.com

Предметом дослідження є аналіз готельно-ресторанного підприємства з метою розробки маркетингової стратегії, на прикладі ресторану «Мілена». В епоху всеохоплюючої інформатизації суспільства ринкова конкуренція відіграє важливу роль у прогнозуванні та плануванні довгострокового розвитку підприємств, в основі якого є стратегічне управління ефективністю бізнес-процесів. Метою статті є аналіз конкретного підприємства готельно-ресторанної сфери для розробки ефективної маркетингової стратегії. Багато підприємців вважають за непотрібним тримати відділ маркетингу на підприємстві або витрачати 30% прибутку на маркетинг. Провівши аналіз робіт вчених сьогодення, було сформульовано поняття маркетингова стратегія, а саме – це призма певних дій та методів, через яку формується та діє підприємство. Підприємство, що працює в сучасній ринковій економіці, для покращення своїх результатів діяльності, повинно постійно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, дії конкурентів, досліджувати потреби споживачів та тенденції їх зміни. Завдання проаналізувати діяльність готельно-ресторанного підприємства «Мілена». Виявити сильні та слабкі сторони ресторану, проаналізувати цільову аудиторію м. Харкова та проаналізувати роботу конкурентів. Методи: аналіз сторінок підприємства та його конкурентів у соціальних мережах. Проведення опитування цільової аудиторії та аналіз даних опитування. Результати: запропоновано необхідні заходи для ребрендингу ресторану. Було запропоновано впровадження нових технологій на підприємство. Рекомендовано звернути увагу на більш молоду аудиторію м. Харкова. Висновки: було проаналізовано загальні показники та показники маркетингової діяльності ресторанів. Щоб бути успішним, ресторан повинен мати можливість задовольнити очікування споживачів, розуміючи причини, з яких клієнти обирають той чи інший тип ресторану. Більше того, оскільки споживчий ринок стає дедалі більш фрагментованим, ресторани повинні усвідомлювати потреби диференціації сегмента споживачів та залучати цільових клієнтів, фокусуючись на їхніх важливих атрибутах ресторану під час вибору місця обіду. Це порівняння констатує менеджерам та керівникам ресторану «Мілена» дії та тактики конкурентів, які успішно просувають свою маркетингову діяльність.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, аналіз підприємства, цільова аудиторія, аналіз, соціальні мережі.

**Постановка проблеми.** Метою статті є аналіз конкретного підприємства готельно-ресторанної сфери для розробки ефективної маркетингової стратегії. Багато підприємців

\* **Cite as:** Sokolovska, O., Danko, N., Mykhalchuk, A. (2021). The Analysis of the Hotel-Restaurant Enterprise for the Development of Marketing Strategy, on the Example of the Restaurant "Milena", *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism.* 14, 161-89. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-16>

вважають за непотрібним тримати відділ маркетингу на підприємстві або витратити 30% прибутку на маркетинг. Маркетингова стратегія є однією з функціональних стратегій компанії, що разом складають спільну бізнес-стратегію. Якісний аналіз підприємства, дозволяє виявити слабкі сторони підприємства, а також шляхи подальшого розвитку.

**Формування цілей дослідження:** проаналізувати діяльність готельно-ресторанного підприємства «Мілена». Виявити сильні та слабкі сторони ресторану, проаналізувати цільову аудиторію м. Харкова та проаналізувати роботу конкурентів.

**Виклад основного матеріалу.** Для дослідження обрано ресторан «Мілена», що розташований за адресою: м. Харків, пров. Короленко, буд 4.

Заклад позиціонує себе як ресторан сімейного типу, пропонує страви авторської, європейської, кавказької та української кухні, та надає послуги громадського харчування і організації культурного дозвілля. Клієнтів обслуговують офіціанти та бармени на барній стійці.

Ресторан представлено сторінками в Instagram та Facebook, має 3 (три) зали, що сукупно дозволяють розмістити до 180-ти чоловік, та паркінг.

Інтер'єр ресторану витримано у класичному стилі зразку кінця 90-х початку 2000-х років, що на сьогодні виглядає не дуже привабливим.

Ресторан розташований у старому центрі міста, та має окрему споруду. На першому поверсі розташований ресторан «Мілена», на другому поверсі, з окремим входом, знаходиться банкетний зал, на третьому поверсі, також з окремим входом, знаходиться більярдний клуб.

Екстер'єр ресторану виконаний з червоно-бежевої цегли. На фасаді будівлі висять дві вивіски «МІЛЕНА» оформлені без дотримання єдиного стилю, одна великими червоними літерами у стилі будівлі, а друга, під дахом літньої тераси, чорними «рукописними» латинськими літерами на сірому фоні. Додає плутанини і велика вивіска «КАФЕ» по центру фасаду під літерами «МІЛЕНА».

Високо кваліфіковані кухарі, кулінари та кондитери ресторану пропонують відвідувачам широкий асортимент страв всіх основних груп, в тому числі виробів складного приготування.

Заклад організовує обслуговування святкових, обрядових та культурно-масових заходів, конференцій, семінарів, зустрічей, тощо, доставку кулінарних та кондитерських виробів на замовлення споживачів, в готельні номери, на дім або робочі місця, та до пасажирського транспорту.

Клієнти ресторану можуть приємно провести час за грою у більярд або прослуховуючи приємну музику, в тому числі у живому виконанні.

Меню ресторану представлено великим асортиментом страв української, кавказької та європейської кухонь. Салати виділені у самостійну групу та розташовані після холодних закусок. Розташування назв супів відповідають загально прийнятій послідовності: спочатку прозорі, потім пюре-образні. У розділі гарячих основних страв послідовність також дотримана: м'ясні, рибні. У меню переважають м'ясні позиції основних страв, і немає вегетаріанські страви. Наприкінці меню запропоновані різноманітні десерти з морозивом, кекси та млинці, окреме меню, присвячене чаю та каві.

Матеріально-технічна база ресторану дозволяє повною мірою дотримуватись всіх вимог що зазвичай пред'являються для закладів громадського харчування як-то наявність складських приміщень, холодної та морозильної кімнати, мийки, м'ясного цеху, гарячого та холодного цехів оснащених сучасним обладнанням, якісним посудом та інструментами.

Підсумовуючи наведене, можна сказати що:

- ресторан знаходиться у центрі міста та має гарне розташування;
- страви які подають у ресторані є якісними та апетитними;
- меню закладу це набір страв без певної концепції;
- інтер'єр та екстер'єр закладу не відповідають сучасним тенденціям на ринку готельно-ресторанного бізнесу;
- яскраві та масивні вивіски не відповідають єдиній концепції, несуть суперечливу інформацію чим можуть відштовхувати клієнтів.

Для подальшої оцінки ресторану потрібно провести PEST (табл. 1) та SWOT (табл. 2) – аналізи (оцінити основні зовнішні фактори та внутрішній потенціал і обмеження).

Соціальний аспект PEST-аналізу є найважливішим, тому що це найбільш орієнтований на клієнта аспект індустрії, орієнтованої на клієнта. Люди ходять до ресторану за соціальним середовищем, і саме це середовище відрізняє успішні ресторани один від одного. Умови в яких сьогодні вимушені працювати підприємства готельно-ресторанної галузі, в тому числі і ресторан «Мілена», характеризуються зменшенням платоспроможного населення, через зменшення кількості працюючих людей (безробіття), зростання вимог клієнтів до якості товарів та послуг, накладанням на підприємства галузі значних карантинних обмежень на час пандемії COVID19, зміною смакових уподобань та способу життя, підвищенням попиту на здорове харчування, що може вплинути на меню ресторану. Крім того, щоб збільшити свою клієнтську базу, ресторан повинен враховувати такі соціальні чинники як зростаюча кількість вегетаріанців, любителів домашніх тварин та трансгендерів.

Серед політичних чинників, що мають значний вплив на готельно-ресторанну сферу слід перш за все відзначити епідеміологічні обмеження і заборони через поширення пандемії COVID19 які спричинили величезні втрати та

додаткові витрати підприємствам галузі. Негативні наслідки для галузі має постійне посилення з боку держави регулювання цієї сфери, що також часто призводить до не виправданих додаткових витрат.

Таблиця 1

**PEST-аналіз для ресторану «Мілена»**

Політичні чинники	Економічні чинники
<p>1. Законодавство в галузі регулювання діяльності організацій громадського харчування при пандемії COVID 19.</p> <p>2. Політична стабільність забезпечує процвітання бізнесу. Політичні хвилювання на сході країни, негативно впливають на відвідування міста у зв'язку із близьким розташуванням від сходу країни. Ресторан має бути гнучким, щоб адаптуватися до цих змін та планувати бізнес-стратегії відповідним чином.</p> <p>3. Посилення урядового регулювання роботи підприємств громадського харчування, введення нових вимог до ведення готельно – ресторанного підприємства.</p> <p>4. Політика в галузі охорони здоров'я та безпеки найбільше торкається ресторанного бізнесу. Підприємства повинні піклуватися про чистоту та гігієну при виконанні операцій з приготування, упаковки та доставки їжі, щоб дотримуватися правил, пов'язаних з охороною здоров'я та безпекою.</p>	<p>1. Поява нових конкурентів у готельно – ресторанній справі.</p> <p>2. Підвищення цін у постачальників може призвести до зростання ціни на страви;</p> <p>3. Динаміка курсу гривні;</p> <p>4. Якщо рівень інфляції економіки збільшується, це впливає на вартість інгредієнтів. В результаті ціни на меню виростуть, і найчастіше люди уникають замовляти їжу в ресторані або виходять за покупками на вулицю.</p> <p>5. Продовження карантинних заходів приводить до втрати цільової аудиторії.</p>
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<p>1. Зміна у базових цінностях населення;</p> <p>2. Ставлення споживачів до якості товарів та послуг;</p> <p>3. Зменшена кількість працюючих людей;</p> <p>4. Кількість постраждалих на коронавірус зростатиме;</p> <p>5. Зміна смакових уподобань та способу життя/підвищення попиту на здорове харчування;</p> <p>6. Цей соціальний чинник може вплинути меню ресторану. Зазвичай, ресторани обслуговують клієнтів обох типів, тобто. любителів гострої чи нездорової їжі та любителів органічної їжі, щоб збільшити свою клієнтську базу;</p> <p>7. Зростаюче населення та його зростаючий попит, чутливість до трансгендерних співробітників чи інші соціальні чинники, прямо чи опосередковано які впливають ресторанну індустрію. Інші соціальні фактори включають вегетаріанців, любителів домашніх тварин та трансгендерів. Дуже важко зробити так, щоб усі типи клієнтів були задоволені.</p>	<p>1. Розвиток конкурентних технологій (використання сю вид для приготування гарячих страв, або варіо що прискорює час приготування).</p> <p>2. Впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (введення планшетної системи на підприємстві).</p> <p>3. Інформація та комунікації, вплив Інтернету (інформування у ЗМІ про ресторани, публікації «таємних покупців»).</p> <p>4. Збільшення податку на замовлення в доставках їжі таких як Glovo, roketa тощо.</p>

У своїй діяльності ресторан повинен постійно враховувати такі економічні чинники як зростання ціни на страви у постачальників, курс гривні до основних валют, рівень інфляції, продовження термінів карантинних заходів, появу нових конкурентів.

Щоб не втратити свої позиції на ринку, та здобути значні конкурентні переваги, ресторан повинен постійно впроваджувати нові технології як-то: впровадження нового

програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (наприклад введення планшетної системи при обслуговуванні); збільшення реалізації з використанням засобів доставки їжі таких як Glovo, raketa тощо; збільшення обсягів інформування та комунікації з клієнтами через Інтернет (інформування через Інтернет ЗМІ про ресторан, публікації «таємних покупців»); впровадження конкурентних технологій

(використання сювід для приготування гарячих страв, або варіо що прискорює час приготування).

SWOT-аналіз це основа для оцінки внутрішнього потенціалу та обмежень, а також ймовірних можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. Він розглядає всі

позитивні та негативні фактори всередині та за межами підприємства, які впливають на успіх. Вивчення середовища, в якому працює підприємство, допомагає прогнозувати тенденції, що змінюються, а також допомагає включити їх у процес прийняття рішень.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз ресторану «Мілена»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низькі ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами)</li> <li>Найменша кількість негативних відгуків.</li> <li>Наявність розважальних програм (з участю ведучих, музикантів)</li> <li>Надання додаткових послуг (більярд, банкетні зали)</li> <li>Зручне місце розташування ресторану.</li> <li>Наявність власного паркінгу;</li> <li>Розташування у центрі історичного міста</li> <li>Різноманітне меню на будь який смак.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низька прохідність цільової аудиторії;</li> <li>Недостатньо уваги приділяють розвитку ресторану ;</li> <li>Нестача власних ресурсів для забезпечення додаткових джерел прибутку, що означає повну залежність діяльності від особистого капіталу власника та оборотних коштів (рівня продажів);</li> <li>Сайт не є діючим , а соц мережі не оновлювалися більше року ;</li> <li>Висока плінність основного персоналу;</li> <li>Недостатньо кваліфікований персонал;</li> <li>Немає рекламних кампаній;</li> <li>Відсутній Інтернет маркетинг</li> <li>Немає бюджету для маркетингу;</li> <li>Відсутність маркетингової стратегії;</li> <li>Немає чіткої мети та маркетингового плану;</li> <li>Застарілий та нудний інтер'єр та екстер'єр.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення частки ринку за рахунок додавання нових страв (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.);</li> <li>Залучення новаторських Шеф-поварів</li> <li>Нові види послуг (наприклад, проведення виїзних банкетів та дитячих свят, створення караоке);</li> <li>Проведення званих вечерь та винних дегустацій</li> <li>Створення мережі ресторанів;</li> <li>Розвиток власного бренду;</li> <li>Створення святкових інтерактивів (таємний санта серед відвідувачів, конкурс у мережі на найкращу пару до дня закоханих)</li> <li>Зростання пізнаваності ресторану ;</li> <li>Співпраця з блогерами, інфлюенсірами;</li> <li>Впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу;</li> <li>Впровадження системи якості HACCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Втрата цільової аудиторії;</li> <li>Понесення збитків;</li> <li>Наявність у безпосередній близькості сильних конкурентів та їх постійний розвиток;</li> <li>Поява сильних конкурентів із агресивною політикою залучення та утримання відвідувачів;</li> <li>Зростання податкового навантаження;</li> <li>Зростання цін на продукти та використовувані ресурси;</li> <li>Зниження купівельної спроможності населення.</li> </ul>

SWOT - аналіз показує, що ресторан «Мілена» повинен встановити зв'язок зі споживачами за медіа-каналами. Ресторану необхідно інвестувати у цифрове просування, тобто на мережевих сайтах, онлайн-маркетинг, та через

схвалення впливових осіб. Покращити сприйняття ресторану, стимулюватиме галас в Інтернеті та, зрештою, збільшить відвідуваність ресторану, відвідуваність сайту та онлайн-продажів може впровадження у ресторані та

просування через Інтернет нових високоякісних страв із здорових, екологічних інгредієнтів без жиру і цукру.

Ресторан «Мілена» може зробити те, що вже роблять майже усі ресторани - гарантувати, що їхня страва буде такою, як очікує гість, що вона сподобається, або вони не платитимуть за неї, якщо вона їм не сподобається. Хоча всі ресторани роблять це або повинні робити, зовсім інша справа - сказати своїм існуючим і потенційним клієнтам, що ви настільки впевнені в цьому, що пропонуєте і чітко заявляєте про це: «Вам сподобається ваша страва або вона буде Безкоштовною!». Такий підхід допоможе «Мілені» зосередитися на сильних сторонах та цілях закладу, та донести до своїх клієнтів, чому вони мають відвідати ресторан «Мілена», а не ресторан конкурента.

Надзвичайно корисну інформацію, для розуміння можливого напрямку подальшого розвитку закладу, надає цільової аудиторії ресторану.

На даний момент ресторан позиціонує себе як ресторан сімейного типу. Аналіз цільової аудиторії закладу через соціальні мережі Instagram та Facebook показує що більша частина цільової аудиторії, це чоловіки та жінки віком від 30 років з яких майже у 60 % це сім'ї з дітьми.

Разом з цим, аналогічні дослідження в межах всього м. Харків показують, що серед опитаних респондентів 79,5 % жінок та 20,5 % чоловіків. З яких молоді люди віком від 18-25 р. 67,5 %, від 25-35 р. 12,2 %, від 35-45р. 6,8 %, від 45-55 р. 9,5 %. Історично склалося що Харків є містом студентів, так як у ньому сконцентровано багато закладів вищого навчання. Отже як бачимо з опитування, найбільша частина опитаних це люди віком від 18-25 р.

Встановлено, що серед опитаних 50 % самотніх людей, 28 % знаходяться у стосунках, 15 % одружені та мають дітей та 6 % одружені але не мають дітей. Здебільшого найчастіше у ресторани ходять молоді люди віком від 18 до 35 р. в цій же категорії найбільша кількість самотніх. Проте найбільша частина опитаних наразі ходять у ресторан тільки на свята, це майже всі опитані віком від 35 і більше.

У 77 % опитаних немає дітей, 5,5 % опитаних ніколи не ходять у ресторани із дітьми, 11 % з опитаних постійно ходять у ресторани із дітьми та 5,5 % ходять раз на місяць із дітьми у ресторан.

На питання «За яким критерієм ви обирають ресторан» були отримані наступні відповіді: майже 60 % опитаних зробили свій вибір на користь якості харчування, ще 21 % респондентів роблять свій вибір на користь навколишньої атмосфери ресторану. Встановлено, що ціна послуг важлива для 8 % опитаних, а концепція ресторану важлива для

6,5 % опитаних. Для 61 % опитаних середній чек у 300-600грн. є найбільш прийнятним, ще для 27 % респондентів прийнятним є чек у 700-900грн. 5 % з 8 % котрі відповіли що для них є прийнятним чек до 2000 грн це респонденти віком від 18 до 45 р.

Визначено, що серед впливових факторів вибору місця відпочинку є доброзичлива, розслаблююча атмосфера, близькість від дому та жива музика. Найчастіше респонденти відвідують з метою зустрітися з друзями, на другому місці видатна подія, на третьому просто смачно поїсти. Основними джерелами інформації про нові ресторани є здебільшого знайомі, соціальні мережі та зовнішня реклама.

Підсумовуючи аналіз цільової аудиторії можна рекомендувати ресторану «Мілена» звернути увагу на більш молоді аудиторії, слід більшу увагу приділити сторінкам у соціальних мережах та звернути увагу на навігаційні додатки (Googl карти, 2GIS та інші), реклама на цих платформах допоможе з підвищенням впізнаності ресторану у місті, що в свою чергу приверне увагу гостей міста, так як ресторан знаходиться в історичному центрі міста.

Визначивши цільову аудиторію досліджуваного підприємства, необхідно також провести аналіз конкурентного середовища.

Для дослідження обираємо ресторани із приблизно такою ж кількістю місць та розташуванням у центральній частині міста, тобто такі що є прямими конкурентами розташованими поблизу, а саме: «МАМА МАНАНА», «White Garden», та «Танжерин».

Першим із конкурентів «Мілені» розглянемо ресторан «МАМА МАНАНА» - ресторан грузинської кухні, з витриманим сучасним стилізованим грузинським інтер'єром.

На відміну від «Мілені» у «МАМА МАНАНА» сконцентрувалися на одній грузинській концепції. Їх меню, інтер'єр, музика та атмосфера відповідають одній єдиній концепції. Інтер'єр затишний та теплий, грає грузинська музика. У меню представлена велика винна карта, різнокольорові хінкалі, та власний хліб. Середній чек 500-600 грн. входить у категорію найбільш прийнятних цін серед опитаних респондентів, цей рівень трохи вищий за рівень ресторану «Мілена». У торговій залі одночасно можуть відпочивати до 100 відвідувачів. На запит респондентам «який з чотирьох ресторанів вони би заходили частіше» - «МАМА МАНАНА» отримала лише 17% голосів.

«МАМА МАНАНА» має сучасний Інстаграм, який є досить інформативним. У соціальній мережі вони виставляють розклад майстер-каласів, та різних акцій. Їх Інстаграм не живе окремо від ресторану, він ніби і є ресторан, що підкреслюють пости типу: «я чекаю на тебе..»; «я оновився...»; «тримай моє запрошення...» та т.і.

Стиль та оформлення Інстаграму привертає увагу та підвищує довіру споживачів до їхнього ресторану. «МАМА МАНАНА» є сильним гравцем на ринку м. Харкова серед грузинських ресторанів.

Другим прямим конкурентом є «White Garden» - це ресторан який позиціонує себе як ресторан сімейного типу.

На території ресторану розташовано дитячий майданчик з гойдаками та з гірками. Також на території ресторану є місце для виїзних церемоній, де молодята можуть провести своє весілля.

Сам ресторан виконано у білих кольорах із додаванням дерева та зелені. Білий колір - це є фішка цього ресторану, панорамні вікна та високі стелі у поєднанні із білим роблять приміщення повітряним. У ресторані можуть вільно розташуватися до 100 відвідувачів. Серед опитаних «White Garden» займає перше місце та має 43% голосів серед місць куди хочеться повертатися.

У меню японська, європейська та українська кухні, що повністю задовольняє смаки цільової аудиторії. Середній чек 500-600 грн. що також входить у сегмент доступних цін для аудиторії.

«White Garden» активно веде свої сторінки у соц. мережах, викладаючи цікаві пости, сторіз з місця подій та завжди репостять сторізи своїх відвідувачів. Також на своїй сторінці вони викладають усі акції що діють у ресторані. «White Garden» активно співпрацює з GLOVO та ROCKET надаючи їм 20 % знижку при покупці через службу доставки.

Наступним вагомим прямим конкурентом є «Танжерин». Ресторан позиціонує себе як гастробістро. У меню присутні різноманітні страви від вуличної їжі до здорової їжі, від соковитих стейків до веганського меню. Їхньою фішкою є крафтова піч у якій вони випікають власний хліб та роблять інші страви.

Гостинна зала ресторану виконана у темних тонах з великою кількістю рослин

У ресторану є власні сторінки у соціальних мережах, та дуже добре опрацьований власний

сайт. «Танжерин» також має найінформативніший Інстаграм з усіх розглянутих ресторанів. У своєму інстаграмі вони знайомлять аудиторію із своєю концепцією.

Страви у «Танжерині» це як «Цікавий харківчанин», щось рідне знайоме, але переосмислене. Меню ресторану переглядається кожного сезону, та підстроюється під сезонні інгредієнти. Кожна страва повинна віддаватися гостю протягом 15 хвилин (як стверджує сам ресторан).

Встановлено, що 35% опитаних респондентів обрали саме цей заклад для постійних відвідувань. Зала ресторану може вмістити до 150 відпочиваючих.

Провівши аналіз конкурентів ми можемо зробити наступні висновки.

Ресторан «Мілена» має застарілий інтер'єр порівняно з конкурентами. Лише 5% споживачів виявили бажання постійно приходити у ресторан з таким інтер'єром.

На даний момент маркетингова діяльність ресторану «Мілена» у соціальних мережах повністю припинена. У той час коли конкуренти активно та успішно користуються соціальними мережами для привернення нової цільової аудиторії.

**Висновки:** було проаналізовано загальні показники та показники маркетингової діяльності ресторанів. Щоб бути успішним, ресторан повинен мати можливість задовольнити очікування споживачів, розуміючи причини, з яких клієнти обирають той чи інший тип ресторану. Більше того, оскільки споживчий ринок стає дедалі більш фрагментованим, ресторани повинні усвідомлювати потреби диференціації сегмента споживачів та залучати цільових клієнтів, фокусуючись на їхніх важливих атрибутах ресторану під час вибору місця обіду. Це порівняння констатує менеджерам та керівникам ресторану «Мілена» дії та тактики конкурентів, які успішно просувають свою маркетингову діяльність.

## THE ANALYSIS OF THE HOTEL-RESTAURANT ENTERPRISE FOR THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGY, ON THE EXAMPLE OF THE RESTAURANT "MILENA"

**Olena Sokolovska**, Ph.D (Technical), V. N. Karazin Kharkiv National University, 6, Svobody sq., Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: olenasokolovska@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6422-8915>

**Natalya Danko**, Ph.D (Economics), Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, 6, Svobody sq., Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: n.danko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000B0002B2977B6641>

**Anastasiia Mykhalchuk**, master student, V. N. Karazin Kharkiv National University, 6, Svobody sq., Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: sonmikhailchuk@gmail.com

The subject of the study is the analysis of the hotel and restaurant enterprise in order to develop a marketing strategy on the example of the restaurant "Milena". In the era of comprehensive informatization of society, market competition plays an important role in predicting and planning the long-term development of enterprises, which is based on strategic management of the efficiency of business processes. The aim of the article is to analyse the specific enterprise of the hotel and restaurant sphere in order to develop an effective marketing strategy. Many entrepreneurs consider it unnecessary to keep a marketing department at the

company or spend 30% of profits on marketing. After analysing the works of today's scientists, the concept of marketing strategy was formulated, namely, it is a prism of certain actions and methods through which the enterprise is formed and operates. The enterprise working in modern market economy, in order to improve its performance, should constantly analyse the internal and external environment, the actions of competitors, to study the needs of consumers and trends of their changes. The aim of the assignment is to analyse the activities of the hotel and restaurant enterprise "Milena"; to identify the strengths and weaknesses of the restaurant; to analyse the target audience in Kharkiv city and the work of competitors. The methods are: the analysis of the restaurant and its competitors social media networks; to conduct a survey of the target audience and analyse the results of the survey. Results: the necessary measures for the rebranding of the restaurant were proposed. It was suggested to introduce new technologies in the enterprise. It is recommended to pay attention to the younger audience of Kharkov city. Conclusions: the general indicators and indicators of the marketing activity of restaurants were analysed. To be successful, the restaurant must be able to meet the expectations of consumers, understanding the reasons why customers choose a particular type of restaurant. Moreover, as the consumer market becomes increasingly fragmented, restaurants must be aware of the needs to differentiate their customer segment and attract target customers by focusing on their important restaurant attributes when choosing a dining location. This comparison states managers and managers of Milena restaurant the actions and tactics of competitors successfully promoting their marketing activities.

**Keywords:** marketing strategy, enterprise analysis, target audience, analysis, social networks.

### **АНАЛИЗ ОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ, НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА «МИЛЕНА»**

**Соколовская Елена Александровна**, канд. техн. наук, доцент, Харьковский Национальный университет имени В.Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: olenasokolovska@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6422-8915>

**Данько Наталья Ивановна**, канд. экон. наук, доцент, Харьковский Национальный университет имени В.Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: n.danko@karazin.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000B0002B2977B6641>

**Михальчук Анастасия Сергеевна**, магистрантка бго курса «Гостинично-ресторанного дела» Харьковский Национальный университет имени В.Н. Каразина, пл. Свободы, 6, г. Харьков, Украина, 61022, e-mail: sonmikhhalchuk@gmail.com

Предметом исследования является анализ гостинично-ресторанного предприятия с целью разработки маркетинговой стратегии на примере ресторана «Милена». В эпоху всеобъемлющей информатизации общества рыночная конкуренция играет важную роль в прогнозировании и планировании долгосрочного развития предприятий, в основе которого есть стратегическое управление эффективностью бизнес-процессов. Целью статьи является анализ конкретного предприятия гостинично-ресторанной сферы для разработки эффективной маркетинговой стратегии. Многие предприниматели считают ненужным держать отдел маркетинга на предприятии или тратить 30% прибыли на маркетинг. Проведя анализ работ ученых, было сформулировано понятие маркетинговая стратегия, а именно – это призма определенных действий и методов, через которую формируется и действует предприятие. Предприятие, работающее в современной рыночной экономике, для улучшения своих результатов деятельности должно постоянно анализировать внутреннюю и внешнюю среду, действия конкурентов, исследовать потребности потребителей и тенденции их изменения. Задание статьи проанализировать деятельность гостинично-ресторанного предприятия «Милена». Выявить сильные и слабые стороны ресторана, проанализировать целевую аудиторию Харькова и проанализировать работу конкурентов. способы: анализ страниц компании и его конкурентов в социальных сетях. Проведение опроса целевой аудитории и анализ опроса. Результаты: предложены необходимые меры для ребрендинга ресторана. Было предложено внедрение новых технологий в предприятие. Рекомендуются обратить внимание на более молодую аудиторию г. Харькова. Выводы: были проанализированы общие показатели и показатели маркетинговой деятельности ресторанов. Чтобы быть успешным, ресторан должен иметь возможность удовлетворить ожидания потребителей, понимая причины, по которым клиенты выбирают тот или иной тип ресторана. Более того, поскольку потребительский рынок становится все более фрагментированным, рестораны должны осознавать потребности в дифференциации сегмента потребителей и привлекать целевых клиентов, фокусируясь на их важных атрибутах ресторана при выборе места обеда. Это сравнение констатирует менеджерам и руководителям ресторана «Милена» действия и тактики конкурентов, успешно продвигающих свою маркетинговую деятельность.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, анализ предприятия, целевая аудитория, анализ, социальные сети.

---

#### **Література**

1. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб.; за ред. Л.В. Балабанової; 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
2. Божко В. М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. №1. 2012. С. 210–217.

3. Борисова О. В. Оцінка ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук «Економіка та управління підприємствами», Х. : 2011. 20 с
4. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%281%29\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29_15)
5. Джонсон Д. Шоулз К., Уиттінгтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 800 с.
6. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
7. Мордвінцева Т. В. Необхідність і умови використання маркетингових структур. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 2. С. 184-187.
8. Смолянюк О. В. Соціальні мережі: значення для маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2013
9. Штааль Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства: автореферат дис. на здоб. наук. ступ. докт. економ. наук. Донецьк, 2012. 41 с
10. Штефаніч Д. А. та ін. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 296 с.

### References

1. Balabanova L.V. (2005) SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovykh stratehii [SWOT-analysis - the basis for the formation of marketing strategies: textbook]: navch. posib.; za red. L.V. Balabanovoi; 2-e vyd., vypr. i dop. K.: Znannia, 301 s. (in Ukrainian)
2. Bozhko V. M. (2012) Marketynhovy potentsial : sutnist, skladovi ta vzaiemozviazok z ekonomichnym potentsialom pidpriemstva [Marketing potential: essence, components and relationship with the economic potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi forum*. №1. S. 210–217. (in Ukrainian)
3. Borysova O. V. (2011) Otsinka efektyvnosti innovatsiinoi polityky pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Estimation of efficiency of innovative policy of enterprises of restaurant economy] : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk «Ekononika ta upravlinnia pidpriemstvamy», Kh. : 20 s (in Ukrainian)
4. Holovchuk Yu.O. (2017) Marketynhova dominanta rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Marketing dominant of the development of competitive advantages of the enterprise in the information economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%281%29\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29_15) (in Ukrainian)
5. Dzhonson D. Shoulz K., Uytynhton R. (2007) Korporatyvnaia stratehiia: teoriia y praktyka [Corporate Strategy: Theory and Practice], M.: Yzdatelskyi dom «Vyliams». 800 s (in Russian)
6. Karpov V.A. (2014) Planuvannia ta analiz pidpriemnytskykh proektiv [Planning and analysis of business projects]. Odessa: ONEU. 243 s (in Ukrainian)
7. Mordvintseva T. V. (2010) Neobkhdnist i umovy vykorystannia marketynhovykh struktur [Necessity and conditions of use of marketing structure]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 2. S. 184-187. (in Ukrainian)
8. Smolianiuk O. V. (2013) Sotsialni merezhi: znachennia dlia marketynhovoї diialnosti [Social networks: significance for marketing activities]. *Ekonomika ta derzhava*. (in Ukrainian)
9. Shtal T. V. (2012) Marketynhovi stratehii pidpriemstva restorannoho hospodarstva [Marketing strategies of the restaurant industry]: avtoreferat dys. na zdob. nauk. stup. dokt. ekonom. nauk. Donetsk, 41 s (in Ukrainian)
10. Shtefanych D. A. ta in (2012) Marketynhovy analiz: navch. Posib [Marketing analysis]. Ternopil: Ekonomichna dumka. 296 s. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 09 листопада 2021 р.

Стаття рекомендована до друку 16 грудня 2021 р.



**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

# **ВІСНИК**

**Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна**

**Серія «Міжнародні відносини. Економіка.  
Країнознавство. Туризм»**

**Випуск 14**

Збірник наукових праць

Українською та англійською мовами

Підписано до друку 29.11.2021. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк цифровий  
Ум.-друк. арк. 8,7. Обл.-вид. арк. 8,9. Наклад 50 пр. Зам. № Безкоштовно

Видавець і виготовлювач  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.09

Видавництво Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Тел. 705-24-32