

ISSN 2524-2547

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

# **СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Науковий журнал**

**Випуск 63**

# **SOCIAL ECONOMICS**

**Scientific journal**

**Issue 63**

**Заснований 2000 року**

**Харків – 2022**

Журнал присвячений висвітленню результатів наукових досліджень у галузі економічних наук: питання мотивації праці, управління на різних рівнях економіки, кредитна і грошова системи, облік та аудит, міжнародна економіка та світове господарство, економіко-математичні методи і моделі, статистичний аналіз і маркетингові стратегії. Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

Журнал є фаховим виданням у галузі економічних наук категорії "Б" (Наказ МОН України № 409 від 17.03.2020). Спеціальності: 051 "Економіка", 072 "Фінанси, банківська справа та страхування", 073 "Менеджмент", 075 "Маркетинг", 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 9 від 30 травня 2022 р.).

Редакційна колегія:

**Глушенко О. В.** – головний редактор, доктор екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Стеценко Т. В.** – відповідальний секретар, кандидат екон. наук, доцент ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Біткова Т. В.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Давидов О. І.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Євтушенко В. А.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Задорожний Г. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Кузьминчук Н. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Мангушев Д. В.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Меркулова Т. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Осецький В. Л.** – доктор екон. наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна.  
**Погореленко Н. П.** – доктор екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Пономарьова Т. В.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Соболев В. М.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Тютюнникова С. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Хмельков А. В.** – кандидат наук з держ. управління, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Хуторна М. Е.** – доктор екон. наук, доцент, Черкаський навчально-науковий інститут Університету банківської справи, Україна.  
**Швайко М. Л.** – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна.  
**Янцевич А. А.** – доктор фіз.-мат. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.  
**Павел Староста** – доктор наук, професор (факультет економіки та соціології), проректор з питань національного та міжнародного співробітництва, Лодзький університет, Польща.  
**Анна Станкевич-Мруз** – PhD, доцент факультету менеджменту і інженерії продукції, Лодзький технічний університет, Польща.

Адреса редколегії:

61002, м. Харків, вул. Мироносицька, 1, економічний факультет Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.  
Тел. (057) 707 51 94, sejournal@karazin.ua.  
<https://periodicals.karazin.ua/socoeconom>

Статті пройшли подвійне сліпе рецензування.

Свідоцтво про державну реєстрацію KB № 24006-13846P від 19.06.2019 р.

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2022

The scientific journal is dedicated to highlighting the results of research on issues of labor motivation, management at various economy levels, the credit and monetary system, accounting and auditing, international economics and the world economy, economics and mathematical methods and models, statistical analysis and marketing strategies. For researchers, lecturers, practitioners, postgraduates and students of economic specialties.

The scientific journal is a professional edition category "B" in the field of Economic Sciences (Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409 dated March 17, 2020).

Specialties: 051 "Economics", 072 "Finance, Banking and Insurance", 073 "Management", 075 "Marketing", 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities".

Approved for publication by the Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University (protocol No 9 dated May 30, 2022).

Editorial board:

**Hlushchenko O. V.** – Chief Editor, D.Sc., Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Stetsenko T. V.** – Executive Secretary, PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Bitkova T. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Davydov O. I.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Yevtushenko V. A.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Zadorozhnyi G. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Kuzmynchuk N. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Mangushev D. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Merkulova T. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Osetsyki V. L.** – D.Sc., Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.  
**Pogorelenko N. P.** – D.Sc., Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Ponomarova T. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Sobolev V. M.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Tiutiunnykova S. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Khmelkov A. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Khutorna M. E.** – D.Sc., Associate Professor, Cherkasy educational-scientific institute of Banking University, Ukraine.  
**Shvayko M. L.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Yantsevych A. A.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.  
**Pawel Starosta** – D.Sc., Professor (Faculty of Economics and Sociology), Vice-Rector for Domestic and International Cooperation, University of Lodz, Poland.  
**Anna Stankiewicz-Mróż** – PhD, Associate Professor, Department of Management Systems and Innovation, Lodz University of Technology, Poland.

Address:

61002, Kharkiv, st. Mironositskaya, 1, Faculty of Economics V. N. Karazin Kharkiv National University  
Phone: (057) 707 51 94  
sejournal@karazin.ua  
<https://periodicals.karazin.ua/socoeconom>

The journal uses double-blind review.

Certificate of state registration KB № 24006-13846P dated June 19, 2019.

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2022

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Барвінок Н. В.</b><br>ЕТНОТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ<br>ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД | 5  |
| <b>Бєлов О. В.</b><br>УКРАЇНА В МЕЖАХ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ЕКСПОРТУ<br>ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ                             | 18 |
| <b>Дмитрук Б. П., Чудаєва І. Б.</b><br>ВІРУСНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ<br>ТРАНСФОРМАЦІЙ                      | 31 |
| <b>Островська Г. Й.</b><br>СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ<br>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ                    | 41 |

### МЕНЕДЖМЕНТ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Бабич С. М.</b><br>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:<br>ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД                                         | 56 |
| <b>Крикун О. О.</b><br>ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ                                                                           | 65 |
| <b>Прапрайте В.</b><br>ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ ПРИ ВИКОРИСТАННІ LEAN AND<br>AGILE МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (англійською) | 73 |

### ФІНАНСИ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Головіна Д. В., Карпенко О. В., Плікус І. Й.</b><br>МІЖНАРОДНА КОНВЕРГЕНЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗВІТУВАННЯ           | 83 |
| <b>Таукешева Т. Д., Даудова Г. В., Піскунов Р. О.</b><br>БЮДЖЕТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ | 94 |

### СТУДЕНТСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Бондаренко О. І.</b><br>СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НІМЕЧЧИНІ                                      | 104 |
| <b>Олійник О. О., Торяник Т. В.</b><br>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ МІГРАЦІЇ                                       | 114 |
| <b>Сватюк О. Р., Мельник М. О.</b><br>УПРАВЛІННЯ Е-ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ<br>ІНФОРМАЦІЙНО-КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ | 124 |
| <b>Сипко В. П.</b><br>ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІТАЛІЇ                                                 | 136 |
| <b>Швайко М. А., Микиша А. Д.</b><br>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ                               | 145 |

## CONTENT

### ECONOMICS

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Barvinok N.</b><br>ETHNOTURISM AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD (In Ukrainian) | 5  |
| <b>Belov A.</b><br>UKRAINE WITHIN THE WORLD TRENDS OF THE HIGH-TECH PRODUCTS EXPORT MARKET (In Ukrainian)                                           | 18 |
| <b>Dmitruk B., Chudayeva I.</b><br>VIRAL AND ECONOMIC PROBLEMS OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF WORLD TRANSFORMATIONS MARKET (In Ukrainian)           | 31 |
| <b>Ostrovska H.</b><br>INTELLECTUAL POTENTIAL STRUCTURE IN THE MODERN PARADIGM OF ENTERPRISE MANAGEMENT (In Ukrainian)                              | 41 |

### MANAGEMENT

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Babych S.</b><br>RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE: DOMESTIC EXPERIENCE (In Ukrainian) | 56 |
| <b>Krykun O.</b><br>ETHICAL ASPECTS OF THE BEHAVIOR OF PUBLIC SERVANTS (In Ukrainian)                          | 65 |
| <b>Prapraite V.</b><br>AN ASSESSMENT OF LEAN AND AGILE CUSTOMER SATISFACTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT     | 73 |

### FINANCE

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Holovina D., Karpenko O., Plikus I.</b><br>INTERNATIONAL CONVERGENCE OF FINANCIAL REPORTING (In Ukrainian)                  | 83 |
| <b>Taukesheva T., Daudova G., Piskunov R.</b><br>BUDGET MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION PROCESSES (In Ukrainian) | 94 |

### STUDENTS' RESEARCH

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Bondarenko O.</b><br>ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT STRATEGY IN GERMANY (In Ukrainian)                                               | 104 |
| <b>Oliinyk O., Torianyk T.</b><br>EUROPEAN VECTOR OF INTELLECTUAL MIGRATION (In Ukrainian)                                            | 114 |
| <b>Svatiuk O., Melnyk M.</b><br>MANAGEMENT OF ELECTRONIC KNOWLEDGE OF PERSONNEL USING COMPUTER AND INFORMATION SYSTEMS (In Ukrainian) | 124 |
| <b>Sypko V.</b><br>STATE SUPPORT FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN ITALY (In Ukrainian)                                             | 136 |
| <b>Shvayko M., Mykysha A.</b><br>CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE (In Ukrainian)                    | 145 |

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-01>  
УДК [338.48-6:39]:[332.1:352]:711.25

**Наталія Володимирівна Барвінок**

викладач

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

вул. Садова, 2, Умань, Черкаська обл., 20300, Україна

barvinok.n@udpu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-6661-4780>

### ЕТНОТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Метою написання даної статті є дослідження етнотуризму та пов'язаних з ним видів туризму як важливого чинника розвитку територіальних громад в повоєнний період. В статті розглянуто об'єднану територіальну громаду як об'єкт для розвитку етнотуризму і, зважаючи на те, що Україна має значний туристично-рекреаційний потенціал і наявність етнотуристичних ресурсів, встановлено, що кожна об'єднана територіальна громада має можливість розвивати етнотуризм на своїй території. Зазначено, що для розвитку етнотуризму в об'єднаних територіальних громадах важливо проводити різноманітні заходи, що будуть репрезентувати самобутні традиції, автентичні обряди та звичаї, неповторну національну кухню, гостинність українців та сприятимуть збільшенню кількості туристів.

Розглянуто етнотуризм як важливий чинник відновлення національного багатства для сприяння розвитку національної ідейності України та показу багатства культури України як на внутрішньому, так і на міжнародному просторі. Адже, етнічний туризм – це активний спосіб вивчення історії свого народу. Потенційних туристів можуть зацікавити релігійні об'єкти, пам'ятки історії, культури, архітектури. В Україні збережено основні елементи традиційної, матеріальної та духовної культури, отже, Україна має значний культурний, економічний, виховний потенціал для розвитку етнічного туризму.

Розглянуто основні аспекти розвитку етнотуризму в об'єднаних територіальних громадах: наявність туристично-рекреаційного потенціалу, відносно розвинутої інфраструктури, зв'язків з іншими видами туризму, які теж розвиваються в об'єднаних територіальних громадах, та формування плану розвитку етнотуризму. Зазначено перспективи розвитку етнотуризму в об'єднаних територіальних громадах в Україні в повоєнний період та виділено основні напрями роботи щодо діяльності етнотуризму, які будуть сприяти соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громад.

**Ключові слова:** об'єднана територіальна громада, етнотуризм, туристично-рекреаційний потенціал, повоєнний період.

JEL Classification: L83, O18, R12.

---

**Як цитувати:** Барвінок, Н. В. (2022). Етнотуризм як чинник соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в повоєнний період. *Соціальна економіка*, 63, 5-17. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-01>.

**In cites:** Barvinok, N. (2022). Ethnoturism as a factor of socio-economic development of united territorial communities in the post-war period. *Social Economics*, 63, 5-17. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-01>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Туристична сфера України, після здобуття країною незалежності у 1991 році, поступово почала відновлюватись, а кількість туристичних потоків мала тенденцію до збіль-

шення з кожним роком, використовуючи туристично-рекреаційний потенціал навіть не в повному обсязі<sup>1</sup>. Одним із перспективних напрямів розвитку туризму на пострадянському

---

<sup>1</sup> Туристичний барометр України. Київ. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf> (дата звернення: 01.05.2022).

просторі мав би стати етнічний туризм, спрямований на відновлення всієї української історії, культури, архітектури, свят, обрядів, врешті-решт, мови, популяризацію серед населення всього українського та об'єднання і націоналізацію українців. Саме такий напрям туризму має властивість сприяти відновленню культурно та історичної спадщини країни та демонстрації на міжнародному рівні національно-свідомого громадянина України.

Проте, розвиток етнічного туризму на території України на той час мав тенденцію до нерівномірного розподілу – більше в західних областях і менше в східних областях, – що спричинено активнішим впливом та русифікацією зі сторони росії на області України, що розташовані ближче до неї. В подальшому це і стало однією з причин негативної політичної та геополітичної ситуації в країні та можливістю агресії зі сторони росії, що, в свою чергу, негативно позначилось і на туристичній індустрії в країні загалом.

Починаючи з 2014 року ситуація, що виникала внаслідок тимчасової окупації Російською Федерацією Автономної Республіки Крим, частини Луганської та Донецької областей України та розв'язання російсько-української війни, несприятливо позначились на розвитку туристичної індустрії в Україні. На додаток у 2020 році туризм України зіткнувся із серйозним викликом в своєму розвитку – важкою кризою, пов'язаною із появою та поширенням нового небезпечного вірусу COVID-19. Останнім і найболіснішим викликом стало розгортання повномасштабних воєнних дій у російсько-українській війні зі сторони росії 24 лютого 2022 р., що призвело до зменшення, а в деяких регіонах зникнення, туристичних потоків.

На сьогоднішній день в умовах війни туризм в Україні зазнає величезних втрат як зі сторони турпотоків, яких майже нема, так і зі сторони втрат туристично-рекреаційного потенціалу територій, які потрапили під окупацію та постраждали внаслідок бойових дій. На відновлення туристичної сфери в повоєнний період потрібні будуть колосальні капіталовкладення та активне сприяння туристичним потокам, щоб якомога швидше відновити та, при можливості, відбудувати туристично-рекреаційні ресурси країни та туристичну сферу загалом.

Одним із напрямів такої відбудови має бути розвиток етнічного туризму в об'єднаних територіальних громадах (далі ОТГ), аби сприяти розвитку національної ідейності та показати все багатство культури України як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках туристичної індустрії. Крім того, кожна з ОТГ є надзвичайно багатою своїми

етнічними особливостями, що має бути відображено і в туристичній сфері, аби показати все різноманіття та багатство українського народу та привернути до цього увагу і закордонних туристів.

Варто зауважити, туристична галузь, як сфера економіки що має тісний взаємозв'язок з іншими сферами економіки та залежить від них, в період кризи, а особливо війни, постраждала як окремо, так і опосередковано та потрапила до числа постраждалих секторів. Але це свідчить і про взаємовідновлення, тобто, якщо буде відновлюватись сфера туризму, то й інші галузі пов'язані з нею будуть мати можливості та тенденції до відновлення, а саме: інфраструктура, шляхи сполучення, харчова промисловість тощо.

Кожен куточок України, а відтак, і кожна ОТГ має свій багатий туристично рекреаційний потенціал (природні туристичні ресурси, культурно-історичні туристичні ресурси), які є ресурсами не лише етнотуризму, але й інших видів туризму, які теж мають розвиватись в ОТГ. Важливо зазначити, що всі види туризму, які мають можливість розвиватись в ОТГ, будуть мати більше шансів при співпраці та доповненні один одного, виявленні точок дотику і на основі незвичайних, виняткових та неповторних ознак, в подальшому, створенні туристичного бренду ОТГ.

Все вище зазначене буде мати позитивний вплив на соціально-економічний розвиток ОТГ та країни в цілому в повоєнний період.

Відтак, метою даної статті є дослідження етнотуризму та аспектів його розвитку як чинника соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в повоєнний період.

Для досягнення визначеної мети у дослідженні передбачено вирішення таких завдань:

- розгляд об'єднаних територіальних громад як об'єктів для розвитку етнотуризму на їх базі;
- розгляд етнотуризму як важливого чинника відновлення національного багатства країни;
- розгляд основних аспектів розвитку етнотуризму в об'єднаних територіальних громадах;
- розгляд етнотуризму як важливого чинника соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад;
- розробка напрямів співпраці етнотуризму з іншими видами туризму як чинника соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад у повоєнний період.

Об'єктом дослідження є етнотуризм в повоєнний період.

Предметом дослідження є вплив етнотуризму на соціально-економічний розвиток територіальних громад в повоєнний період.

**Огляд літератури.** Вивченням теоретичних і практичних аспектів розвитку туризму в територіальних громадах займалися Н. Чир (2017), О. В. Герасименко (2021), М. О. Растворова (2021), О. С. Альбащенко (2022), О. О. Долинська (2021), О. І. Коркуна, О. В. Никига та О. Г. Підвальна (2017), Є. Ю. Шекета та Н. П. Казюка (2021) та інші. Вивчення розвитку етнотуризму зустрічається у дослідженнях таких сучасних закордонних та українських науковців: І. Гонсалес-Домінгес, Х. Том-Ортіс та Р. Озоріо-Гонсалес (2018), Ю. Ху та П. Нгай (2021), Н. Ю. Маруяма, М. А. Рібейро та К. М. Вузнам (2020), А. В. Мельник, В. В. Бенедюк, О. В. Антипюк та Є. К. Роман (2022), А. М. Чепурда та В. М. Біленький (2019), О. Г. Шестель, С. С. Беляєва (2020), В. Рожнова (2013), Янг Ли (2007), А. П. Голод та О. М. Мисяк (2015), Т. Власова (2015), А. Сидорук та Г. Омеляненко (2022) та інші.

Н. Чир (2017) у своїх дослідженнях здійснює комплексну оцінку сучасного стану та перспектив розвитку туристичної інфраструктури окремих об'єднаних територіальних громад області за окремими підсистемами та визначає основні проблеми структурних елементів туристичної інфраструктури, запропонувавши можливі шляхи їх вирішення (Чир, 2017).

М. О. Растворова (2021) проаналізувавши стратегічні документи територіальних громад Волинської області, надає рекомендації щодо удосконалення стратегічного підходу для підвищення ефективності туристичної галузі в територіальних громадах (Растворова, 2021).

О. О. Долинська (2021) дослідивши перспективи розвитку зеленого туризму в Хмельницькій області зазначає про його актуальність в умовах децентралізації і вважає, що саме сільський туризм може стати галуззю, яка буде активно наповнювати бюджет сільських об'єднаних територіальних громад (Долинська, 2021).

О. І. Коркуна, О. В. Никига та О. Г. Підвальна (2020) розглядають і досліджують роль гастрономічного туризму у соціально-економічному розвитку територій в умовах децентралізації в Україні і зазначають, що гастрономічний туризм – це спеціалізований вид туризму, який спрямований на ознайомлення туристів з гастрономічними особливостями та культурою певної території (Коркуна, Никига, & Підвальна, 2020).

Є. Ю. Шекета, Н. П. Казюка (2021) в своєму дослідженні зазначають, що успіх об'єднаних територіальних громад полягає в усвідомленні того, що влада зосереджена в руках

кожного, і саме громада визначає пріоритетні напрями свого розвитку та витрачання бюджетних коштів і визначає можливості для розширення та стримуючі фактори розвитку сфери туристичної індустрії в регіоні (Шекета & Казюка, 2021).

А. В. Мельник, В. В. Бенедюк, О. В. Антипюк і Є. К. Роман (2022), проаналізувавши елемент пізнавального туризму Волинської області, як засобу збереження етнокультури, зазначають про особливості геопросторового розміщення осередків промислів на території району в розрізі територіальних громад. Вказують, що завдяки вигідному географічному розміщенню та потенційній допомозі місцевої влади мають можливість розвиватись туризм краю, а зрештою здійснюється соціо-культурний та економічний розвиток району та покращення іміджу регіону (Мельник, Бенедюк, Антипюк, & Роман, 2022).

В. В. Калініченко (2022) в своїх дослідженнях доводить, що сільську громаду можна вважати проявом нематеріальної культурної спадщини України, інтерпретує селянську самоврядну традицію музейними засобами, шляхом створення середовищного екомuzeю «Сільська громада Наддніпрянської України» (Калініченко, 2022).

А. М. Чепурда і В. М. Біленький (2019) зазначають, що етнічний туризм тісно пов'язаний з культурою та освітою, оскільки основним ресурсом для його реалізації є національно-культурна спадщина, а сам етнічний туризм є однією із форм отримання певної освіти (Чепурда & Біленький, 2019).

О. Г. Шестель і С. С. Беляєва (2020) визначають загальні проблеми розвитку етнічного туризму; проблеми мотивації туристів для відвідування того чи іншого місця; виявляють особливості культури і традицій історико-культурних регіонів, привабливих для туристів, що цікавляться етнографією; висвітлюють перспективи вирішення цих проблем. Вказують на необхідність відзначити потребу людей в етнічній ідентифікації, що підтверджується зростанням популярності етнічного туризму в Україні (Шестель & Беляєва, 2020).

В. Рожнова (2013) вказує на те, що етнічний туризм передбачає вивчення культурних і побутових особливостей різних народів світу, а також є засобом, що використовується в багатьох країнах світу для підтримки економічного та культурного розвитку сільських регіонів і надання допомоги у збереженні культурної спадщини (Рожнова, 2013).

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, які дозволили комплексно підійти до вирішення поставленої мети та завдань. Для досягнення мети було використано діалектичний метод

пізнання з метою вивчення і деталізації об'єкта вивчення та логічного узагальнення і систематизації основних принципів та понять. Для розгляду етнотуризму, його зв'язків з іншими видами туризму та галузями економіки, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з ним, напрямів розвитку етнотуризму та залежності соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад було використано методи аналізу, синтезу та порівняння. Для виявлення основних тенденцій розвитку етнотуризму у співпраці з іншими видами туризму в об'єднаних територіальних громадах було застосовано системний, абстрактно-логічний та метод моделювання. Для наочного представлення матеріалів та схематичного зображення теоретичних та практичних результатів дослідження було використано графічний метод. Для теоретичного узагальнення результатів дослідження та формування висновків використано системно-структурний метод. Теоретичну базу дослідження складають наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених щодо розвитку етнотуризму та туризму в цілому та результати власних наукових досліджень.

#### **Основні результати дослідження.**

Об'єднані територіальні громади є носіями багатого природно-рекреаційного і культурно-історичного ресурсного потенціалу та забезпечені певним спектром інфраструктурних об'єктів, що є важливим чинником для розвитку туризму. Розвиток туризму в умовах сьогодення спонукає до розширення ролі адміністративних територій як окремих туристичних комплексів (Чир, 2017). Особливого значення набуває розвиток туризму, особливо етнотуризму, ОТГ в повоєнний період задля відновлення культурної спадщини, популяризації її, та на основі цього привернення уваги та залучення якомога більших капіталовкладень для його подальшого розвитку.

Згідно зі змістом статті 140 розділу 11 Конституції України, територіальна громада – це жителі села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста<sup>1</sup>. У статті 1 розділу 1 Закон України від 21 травня 1997 року «Про місцеве самоврядування в Україні» визначається, що територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністратив

ний центр<sup>2</sup>. Цей Закон проголошує територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень, а також включає територіальну громаду у систему місцевого самоврядування в Україні.

До ознак територіальних громад належать такі:

- їхня територія завжди збігається з межами населеного пункту або кількох населених пунктів;

- між членами територіальної громади існують відносно стійкі прямі соціальні зв'язки, що виникають із приводу проживання на відповідній території;

- члени територіальної громади – це фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства), які постійно проживають у відповідному населеному пункті (Куценко & Дударенко, 2017).

Норми Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» регулюють відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад<sup>3</sup>.

Для ефективного і стабільного розвитку туристичного бізнесу важливим є можливість розвитку на різних ієрархічних рівнях – держави, регіонів та ОТГ. В умовах політики децентралізації в Україні, яка останніми роками успішно впроваджувалась, сфера гостинності, а відтак, і туристична сфера, мала можливість успішно розвиватись на локальному рівні, у зв'язку із зростанням ролі місцевих громад у процесах управління регіональним розвитком (Коркуна, Никига & Підвальна 2020).

В період російсько-української війни туризм в Україні знизив темпи свого розвитку. Це стосується і туризму в ОТГ, особливо в тих регіонах, які знаходяться під окупацією, в яких відбуваються активні бойові дії, які розташовані поблизу таких регіонів, в регіонах, що вже звільнені від окупаційних військ, але ще не відновили свою інфраструктуру та об'єкти туризму. Крім того, значна частина туристично-рекреаційних ресурсів, особливо в тих ОТГ, що знаходяться під окупацією або в зонах активних бойових дій є повністю або частково зруйнованими, особливо, що стосується етноресурсів, що пов'язано з політикою росії щодо деукраїнізації – усунення української мови, культури, звичаїв із суспільного вжитку та знищення всього, що пов'язано з українським народом.

<sup>1</sup> Конституція України: офіц. текст. Київ: КМ, 2019. 96 с. URL: [https://kodeksy.com.ua/konstitutsiya\\_ukraini/statja-140.htm](https://kodeksy.com.ua/konstitutsiya_ukraini/statja-140.htm) (дата звернення: 01.05.2022).

<sup>2</sup> Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. Дата оновлення: 13.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.05.2022).

<sup>3</sup> Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2003 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 01.05.2022).



За період російсько-української війни, особливо повномасштабного вторгнення, яке почалося 24 лютого 2022 року, на територіях, які перебувають або перебували під окупацією російських військ чи розташовані поблизу, було знищено значну частину етнокультурних ресурсів, кількість яких на сьогоднішній день точно вказати ще неможливо,

адже частина з них знаходиться на окупованій території або в зоні активних бойових дій. Відомі втрати етноресурсів стосуються релігійних св'ятинь, музеїв, історичних будівель, меморіальних комплексів, бібліотек (табл. 1), а також носів мови та культури, які проходять фільтраційні табори (за словами агресора «денацифікацію»)<sup>1</sup> та знищуються.

Таблиця 1. Найвідоміші туристичні об'єкти, що постраждали внаслідок воєнних дій на території України (станом на травень місяць 2022 року)  
Table 1. The most famous tourist sites affected by hostilities in Ukraine (as of May 2022)

| <b>Область</b> | <b>Музеї</b>                                                                                                                   |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Київська       | Історико-краєзнавчий музей Марії Примаченко                                                                                    |
| Донецька       | Маріупольський художній музей ім. Куїнджі                                                                                      |
| Чернігів       | Музею Українських старожитностей Василя Тарновського, вистояв під обстрілами 1918 та 1919 рр. та під час Другої світової війни |
| Запорізька     | Пограбовано музей-садибу Попових                                                                                               |
| Харківська     | Історико-краєзнавчий музей м. Охтирка                                                                                          |
|                | Монумент ХХ століття – колишній кінотеатр імені Щорса                                                                          |
| <b>Область</b> | <b>Храми</b>                                                                                                                   |
| Житомирська    | Дерев'яна церква Різдва Пресвятої Богородиці (1862 р.)                                                                         |
|                | Покровська церква (1872 р.)                                                                                                    |
| Донецька       | Святогірська Свято-Успенська Лавра (XVII - XVIII ст.)                                                                          |
|                | Христо-Різдвяний кафедральний собор                                                                                            |
|                | Церква Святого Олександра Невського (1899 р.)                                                                                  |
| Луганська      | Свято-Троїцька церква (1826 р.)                                                                                                |
| Київська       | Георгіївська церква у Заворичах (1873 р.)                                                                                      |
| Чернігів       | Іллінська церква (XI – XII ст.)                                                                                                |
|                | Катеринська церква (початок XVIII ст.)                                                                                         |
|                | Спасо-Преображенський собор (перша половина XI ст.)                                                                            |
|                | Успенський Єлецький монастир (1060 р.) заснований князем Святославом Ярославичем                                               |
| Харків         | Успенський собор (XVIII ст.)                                                                                                   |
| <b>Область</b> | <b>Театри і концертні зали</b>                                                                                                 |
| Донецька       | Маріупольський драматичний театр                                                                                               |
| Харківська     | Будівля вокзалу в Охтирці, яка пережила 1943 р.                                                                                |
| Дніпро         | Дніпровський будинок органної та камерної музики                                                                               |
| <b>Область</b> | <b>Історичні будівлі</b>                                                                                                       |
| Харків         | Будинок Слово, куди заселили українських митців, які згодом стали представниками Розстріляного Відродження                     |
|                | Бібліотека ім. Короленка                                                                                                       |
|                | Будинок №8 на вулиці Свободи у Харкові                                                                                         |
|                | Будинок №3 на площі Конституції у Харкові                                                                                      |
|                | Будинок «Слово» у Харкові                                                                                                      |
| Суми           | Сумський кадетський корпус                                                                                                     |
|                | Сумська духовна семінарія                                                                                                      |
| Київ           | Меморіальний комплекс                                                                                                          |
|                | Бабин Яр                                                                                                                       |

Джерело: складено автором за даними<sup>2,3,4</sup>

<sup>1</sup> Фільтраційні табори, або «Добро пожаловать в русский мир». URL: <https://armyinform.com.ua/2022/05/16/filtracziyni-tabory-abo-dobro-pozhalovat-v-russkij-mir/> (дата звернення: 17.05.2022).

<sup>2</sup> Релігійні святині України, зруйновані та знищені російськими окупантами. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/relihiyni-svyatyni-ukrayiny-zruynovanii-ta-znyshcheni-rosiyskymu-okupantamy> (дата звернення: 16.05.2022).

<sup>3</sup> Драмтеатр у Маріуполі і не тільки. Які пам'ятки української культури постраждали через вторгнення Росії. URL: <https://nv.ua/ukr/art/kulturni-pam-yatki-yaki-zruynuvali-rosiyski-okupanti-pid-chas-viyni-v-ukrajini-spisok-z-foto-50226298.html> (дата звернення: 16.05.2022).

<sup>4</sup> Велике руйнівництво: культурні втрати України під час війни. URL: [https://lb.ua/culture/2022/03/25/510869\\_velike\\_ruynivnitstvo\\_kulturni.html](https://lb.ua/culture/2022/03/25/510869_velike_ruynivnitstvo_kulturni.html) (дата звернення: 16.05.2022).

Вище наведені пам'ятки культури – це лише невелика частина всієї шкоди, яка завдана етнотуризму в ОТГ та в Україні в цілому. Крім вище перерахованих об'єктів значного руйнування зазнали пам'ятки місцевого значення, і завдані їм збитки – це великий удар по місцевих громадах. Адже в невеликих населених пунктах старовинні церкви та будівлі були осередками громадського та духовного життя, естетичними домінантами, які беруть активну участь у формуванні туристичного потенціалу краю.

Також, внаслідок активних бойових дій та спрямовано на деукраїнізацію українського народу станом на травень місяць 2022 р. окупантами пошкоджено та знищено майже 60 бібліотек, а майже 4000 бібліотек опинились на тимчасово окупованих територіях, що теж варто віднести до втрат ресурсів етнотуризму, адже саме в бібліотеках зберігаються підручники історії, української літератури, що є одним з найбільших сховищ української культури. Варто зауважити, що з метою деукраїнізації на тимчасово окупованих територіях російські війська знищують не лише бібліотечні споруди, але і українські книжки, зокрема ті, що стосуються історії, культури, літератури України<sup>1</sup>.

Втрати ОТГ етнотуристичних ресурсів, особливо на територіях, які досі знаходяться під окупацією, варто розцінювати як значні, що потребуватимуть колосальних капіталовкладень у відновлення. Крім того, частина з них відновленню не можуть підлягати, особливо що стосується старовинних музейних експонатів, речей та книг, що було спалено.

В ОТГ, які знаходяться у відносно безпечних регіонах країни, туристичні об'єкти, музеї, заклади відпочинку продовжують функціонувати, проте кількість туристів значно знизилась, адже це переважно внутрішньо-переміщені особи, для яких проводяться тури для ознайомлення з місцевістю та культурою. Така ситуація спричиняє зниження капіталонадходжень від туристичної сфери до бюджету ОТГ в період російсько-української війни, що теж негативно впливає на туристичну діяльність, зокрема етнотуризм, який вимагає постійного догляду та грошових витрат на підтримування об'єктів туризму в належному стані.

Опираючись на події, що відбуваються в країні та обрані напрями розвитку – націоналізація, українізація, національно-патріотичне виховання майбутнього покоління – у повоєнний період одним із важливих факторів розвитку ОТГ має бути етнічний туризм,

тобто, один з перспективних напрямів розвитку культурно-історичного туризму, який припускає знайомство з мовою, побутом, кухнею, культурою, архітектурою, святами і обрядами вибраної групи народів<sup>2</sup> і як окремий атрактивний складник дестинацій. Так як метою етнічного туризму є знайомство з культурними, побутовими та історичними особливостями певної місцевості, то це дає можливість показати багатство та різноманіття культурної спадщини різних ОТГ в Україні та забезпечити розвиток етнотуризму в цих громадах.

Термін «етнічний туризм» вперше було вжито у 1977 р. В. Смітом, який трактував його як подорожі для вивчення культури та життя рідкісних чи екзотичних народностей (етнічних груп) (Yang, 2007; Голод & Мисяк, 2015).

Етнічний туризм (етнотуризм) – це одна зі складових туризму, що має всі можливості для динамічного розвитку. Етнотуризм пробуджує інтерес до культури, традицій, сприяє відродженню і збереженню культурної спадщини. Існування та розвиток етнічного туризму позитивно впливає на соціально-економічний, соціокультурний розвиток різних регіонів, зміцнення громадянської ідентичності, міжнаціональні відносин та сприяє етнокультурному розвитку народів. Етнотуризм, як складова туризму та фактор стійкого соціокультурного розвитку регіону, має значні можливості розширювати межі пізнання, зміцнювати усвідомлення відповідальності за збереження етнокультурних ресурсів і розвивати економіку як регіону, так країни в цілому (Власова, 2015).

Одним із основних засобів у пізнанні власної країни, формуванні гордості за її культурні надбання, національно-патріотичному вихованні є етнотуризм. Метою етнотуризму є відвідування будь-якого етнотуристичного регіону своєї держави для ознайомлення з культурою, традиціями, побутом, діалектами, кухнею, образотворчим мистецтвом місцевих жителів (Сидорук & Омельяненко, 2022). В умовах сьогодення розвиток етнотуризму в Україні набуває нового і провідного напрямку діяльності, особливо після закінчення російсько-української війни.

Загалом, перспективи розвитку етнотуризму, а на його основі соціально-економічний розвиток ОТГ, полягають в тому, що:

1) Україна володіє значними ресурсами етнотуризму, що на сьогоднішній день в умовах політичної ситуації, яка склалася у зв'язку

<sup>1</sup> Окупанти зруйнували або пошкодили 60 бібліотек в Україні. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/okupanty-zruynuvaly-abo-poshkodyly-60-bibliotek-v-ukrayini/> (дата звернення: 26.05.2022).

<sup>2</sup> Етнотуризм – доступна «машина часу». URL: [https://ozi.pp.ua/etnoturizm\\_14155/](https://ozi.pp.ua/etnoturizm_14155/) (дата звернення: 02.05.2022).

із нападом росії на Україну, потребують максимального розвитку та спрямування на національно-патріотичне виховання населення;

2) етнотуризм сприяє поглибленню національної свідомості населення і відіграє важливу роль у збереженні культурної спадщини країни;

3) розвиток інфраструктури в ОТГ сприяє збільшенню кількості туристів;

4) розвиток етнотуризму стимулює соціально-економічний розвиток ОТГ за рахунок капіталонадходжень від туристичного бізнесу в цій місцевості,

5) багато вітчизняних і закордонних інвесторів в подальшому зацікавляться розвитком етнотуризму, який є актуальним в умовах сьогоденних подій та в повоєнний час.

Розвиток етнотуризму, як важливого рушія розвитку ОТГ, варто розглядати в чотирьох аспектах:

1) наявність та стан туристично-рекреаційного потенціалу;

2) наявність та розвиток інфраструктури в ОТГ;

3) зв'язок етнотуризму з іншими видами туризму в ОТГ, які також займають важливе місце в соціально-економічному розвитку ОТГ;

4) сформований план розвитку етнотуризму на базі ОТГ.

Наявність та стан туристично-рекреаційного потенціалу є важливою умовою для розвитку етнотуризму в ОТГ, а в подальшому і соціально-економічного розвитку ОТГ. Кожна ОТГ в Україні має багатий туристично-рекреаційний потенціал для організації туристичної діяльності, а тим більше, для розвитку етнотуризму, який ми класифікуємо за такими видами (рис. 1).



Рис. 1. Важливий туристично-рекреаційний потенціал для розвитку етнотуризму в об'єднаних територіальних громадах

Fig. 1. Important tourist and recreational potential for the development of ethnotourism in united territorial communities

Джерело: побудовано автором за даними (Огієнко & Огієнко, 2020; Дорофєєва, 2017)

Тільки разом зі створеною туристичною інфраструктурою ОТГ спроможні отримувати максимальний ефект від наявного туристично-рекреаційного потенціалу. Туристична інфраструктура – це сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів (Примак & Тиш, 2022). Таким чином, для розвитку етнотуризму ОТГ повинні мати відповідну інфраструктуру (засоби комунікації та зв'язку, транспортна система, які задіяні в наданні туристичних послуг) для організації туристичної діяльності.

Ще одним важливим аспектом розвитку етнотуризму в ОТГ є зв'язок цього виду туризму з іншими видами туризму, адже розвиток лише одного напряму туризму може бути не рентабельним та приносити низькі прибутки. Крім того чим більше тематичних туристичних локацій та подій на їх основі буде в ОТГ, тим більше туристів та ширша цільова аудиторія зацікавиться їх відвідуванням, тим більші прибутки будуть приноситись в ОТГ, що в свою чергу буде сприяти його розвитку. Тому розглянемо основні види туризму за метою поїздки, що можна пов'язати з етнотуризмом для розвитку в ОТГ (рис. 2).

Для комплексного розвитку туризму в ОТГ важливим є завдання пов'язати кожен із видів туризму з етнотуризмом, тобто знайти

точки дотику та на їх основі побудувати певні події, розваги, туристично-екскурсійні маршрути тощо. При наявності всіх необхідних туристично-рекреаційних ресурсів в ОТГ варто створювати такі поєднання, які мають позитивно позначитись на розвитку етнотуризму та соціально-економічному розвитку ОТГ в цілому.

Першим і одним із важливих видів туризму, які мають доповнювати етнотуризм має бути рекреаційно-оздоровчий туризм, адже більшість туристів обирають саме цей вид туризму з метою відпочинку. Рекреація – відновлення чи відтворення фізичних і духовних сил, витрачених людиною в процесі життєдіяльності; рекреація включає різноманітні види діяльності у вільний час, спрямовані на відновлення сил і задоволення широкого кола особистих і соціальних потреб та запитів.

Для задоволення потреб туристів у рекреації маю бути наявні природні туристично-рекреаційні ресурси (кліматичні, ландшафтні, водні, біотичні, лікувальні) та відповідна інфраструктура, які будуть сприяти розвитку такому туризму. В кожній ОТГ є хоча б декілька унікальних природних ресурсів, які підкреслюють саме красу і неповторність української природи. Ця українська природна унікальність для розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму через призму етнотуризму і мають використовуватись у рекламуванні та просуванні такого етнотуристичного турпродукту в ОТГ.



Рис. 2. Зв'язок етнотуризму з іншими видами туризму, актуальними для розвитку туризму територіальних громад

Fig. 2. The connection of ethnotourism with other types of tourism relevant to the development of tourism in local communities

Культурно-розважальний туризм – різновид туризму, в якому туристи через надання їм певних розваг досягають мети поїздки. Це дуже популярні в усьому світі і різноманітні тури. Основна їх мета – розвага під час туристичної поїздки. Основним критерієм визначення видів культурно-розважального туризму є відпочинок у поєднанні з отриманням певних розважальних послуг (відвідування театралізованих дійств, фестивалів, спортивних видовищ та ін.). Культурно-розважальний момент в організації туристичних подорожей притаманний всім сегментам спеціалізованого туризму.

Для розвитку етнотуризму в ОТГ розважальний туризм виступає як додаткова реклама турпродукту, адже саме етнотуризм, який базується на культурній спадщині вимагає театралізованих вистав, фестивалів, видовищ, концертів тощо. Тому, важливо зазначити, що етнотуризм в повній мірі не може існувати та розвиватись без розважального туризму.

Близьким за значенням до культурно-розважального туризму є подієвий туризм, який теж в ОТГ може розвиватись і бути близько пов'язаним з етнотуризмом і сприяти його розвитку. Подієвий туризм – це різновид туризму, основна мета якого присвячена якій-небудь події. Так як кожна ОТГ в Україні багата своїми звичаями та обрядами приуроченими до певних свят, розвиток подієвого туризму у сукупності з етнотуризмом має своє особливе місце. Адже в ОТГ можна започаткувати святкування свого особливого свята приуроченого до певної культурної події, де висвітлювати все етнографічне багатство регіону. В подієвому етнотуризмі можна виділити кілька тематичних видів: національні фестивалі і свята, театралізовані шоу, гастрономічні фестивалі, фестивалі та виставки, модні покази, аукціони, фестивалі музики і музичні конкурси, спортивні події. Важливо зазначити, що такий вид туризму має місце в Україні, до прикладу – Сорочинська Ярмарка.

Науково-пізнавальний туризм (його ще називають конгресний туризм) полягає в проведенні науково-практичних семінарів, конференцій, з'їздів. Даний вид туризму у співіснуванні з етнотуризмом також має місце у розвитку ОТГ, адже саме під час проведення науково-практичних семінарів, конференцій та з'їздів можуть розглядатись важливі питання щодо розвитку туризму в ОТГ, соціально-економічного розвитку ОТГ та звичайно актуальні питання сьогодення національно-патріотичного виховання покоління, збереження пам'яток культури та архітектури, що несуть національну цінність.

Спортивний туризм базується на забезпеченні можливості туристам займатися обраним видом спорту. Цей вид туризму також

можливо розвивати в ОТГ і навіть пов'язувати його в певній мірі з етнотуризмом, адже завжди є можливість провести спортивні змагання зі специфікою національного характеру українців, вираженою у волелюбності українського народу, повагою до жінок, бажанням захистити не тільки свою домівку, а й Батьківщину.

Спортивні тури залежно від мети подорожі поділяють на два види: активний і пасивний. У першому випадку основою є заняття яким-небудь видом спорту, у другому – інтерес до спорту, наприклад, відвідування змагань. Спортивні змагання такого напрямку є ще одним рушієм для розвитку етнотуризму, та і туризму загалом, в ОТГ, і, як наслідок, соціально-економічного розвитку ОТГ.

Пригодницький туризм є своєрідним видом відпочинку і забезпечує не тільки перебування туристів у привабливому для них місці, а й заняття незвичайним видом діяльності. Пригодницький туризм поділяється на кілька видів: похідні експедиції, сафарі-тури (полювання, риболовля, лов метеликів і т. д.), морські подорожі. Пригодницький туризм має своє особливе місце у підвищенні соціально-економічного розвитку ОТГ разом із етнотуризмом, адже український народ споконвіку займався певними видами діяльності, які можна застосувати як особливі тури, наприклад, риболовля, полювання, пошуки загублених скарбів, походи тощо.

Ще один вид туризму, який тісно пов'язаний з етнотуризмом і сприяє його розвитку в ОТГ – це паломницько-релігійний туризм, адже на території України маса храмів, які мають культурно-історичну цінність, і які привертають увагу багатьох туристів. У туризмі з релігійними цілями виділяється кілька видів: паломництво (відвідування святих місць для поклоніння реліквіям); пізнавальні поїздки (ознайомлення з релігійними пам'ятками, історією релігії, культурою релігії); наукові поїздки (поїздки істориків та інших фахівців, що займаються питаннями релігії, та ін.). Тому, враховуючи вище наведене, розуміємо, що релігійно-паломницький туризм відіграє важливу роль у розвитку етнотуризму, адже допомагає передати багату культуру, історію, звичаї того чи іншого регіону.

Ностальгічний туризм заснований на потребі людей у відвідуванні родичів, місць народження і проживання близьких. Це ще один вид туризму, який тісно взаємопов'язаний з етнотуризмом, адже багато людей, які приїжджають відвідати своє місце народження супутньо відвідують різні туристичні локації. Особливо таких туристів цікавлять місця, які нагадують їм про їх щасливе безтурботне дитинство, тому на цьому легко

будувати етнотуризм, що пов'язаний зі звичаями і культурою, в якій такі люди вирости, і бажають все згадати – «прожити ще раз».

Розвиток зеленого сільського туризму також тісно пов'язаний з етнотуризмом, більш того, вони доповнюють один одного та дають ширші можливості розвиватись один одному. Зелений сільський туризм – це специфічна форма відпочинку в господарствах сільської місцевості з використанням майна та трудових ресурсів особистого селянського, підсобного або фермерського господарства, природно-рекреаційних особливостей місцевості та культурної, історичної та етнографічної спадщини регіону. Такий вид туризму в поєднанні з етнотуризмом дозволяє туристам не просто ознайомитись з історією та культурою, а прожити життя, сповнене цієї історії, культури, звичаїв, побуту, позайматись з ремеслами, сільськогосподарськими промислами, кухнею тощо, які передають весь колорит і багатство української національної спадщини.

Як продовження зеленого сільського туризму та етнотуризму має бути гастротуризм, де знайомство з місцевим колоритом відбувається в першу чергу за допомогою смакових вражень місцевої кухні, і далі ці враження приймаються поряд з місцевою культурою, звичаями, історією, пам'ятками, що формують унікальну ідентичність місцевості. Гастротуризм – це ще один вид туризму, який безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток ОТГ, адже він не може існувати та розвиватись без закладів харчування. Тобто, поява гастротуризму в ОТГ буде сприяти появі закладів харчування, а це, в свою чергу, сприятиме збільшенню капіталонадходжень від бізнесу в ОТГ.

Проте розвиток етнотуризму в поєднанні з іншими видами туризму в ОТГ вимагає чітко сформованого плану, який буде сприяти поширенню інформації про такий вид туризму у певній ОТГ, просувати турпродукт на ринку турпослуг, підвищувати його конкурентоспроможність та сприяти залученню коштів інвесторів, як вітчизняних, так і іноземних. Звичайно основне місце в цьому випадку займає саме інноваційний турпродукт, який буде цікавим і новим для туристів, але важливе місце займає і оптимізація туристичної інфраструктури, яка підвищує можливість розвитку туризму в ОТГ, де першочергове місце займають:

- 1) створення та облаштування належних місць зупинок для туристів (у т.ч. для осіб з обмеженими можливостями);
- 2) покращення сервісу в закладах громадського харчування;
- 3) збільшення та покращення об'єктів транспортної інфраструктури;
- 4) облаштування до належного вигляду

рекреаційних зон, об'єктів культурної спадщини та природно-заповідного фонду;

5) створення та збільшення туристичних екскурсійних маршрутів за різними тематиками, та орієнтованих на різні цільові аудиторії;

6) встановлення інформаційних таблиць, вказівників, із короткими довідками про туристичні об'єкти;

7) створення туристичних інформаційних центрів;

8) проведення прес-турів для представників засобів масової інформації, друкованих, теле-, радіокомпаній та Інтернет ресурсів, туристичних компаній;

9) створення ефективної реклами (в тому числі в інтернеті);

10) створення віртуальних 3D-турів об'єктами туристичного показу;

11) забезпечення галузі кваліфікованими спеціалістами туристичного менеджменту, екскурсійної діяльності та готельно-ресторанного господарства;

12) надання можливості розвивати туризм місцевому населенню за рахунок працевлаштування.

Отже, враховуючи всі зазначені аспекти розвитку етнотуризму в ОТГ (туристично-рекреаційний потенціал, розвиток інших пов'язаних видів туризму, розвиток інфраструктури, сформований план розвитку етнотуризму та його інвестування), можливе порівняно швидке відновлення туристичної сфери в регіонах та в Україні в цілому в повенний період. Крім того, перед етнотуризмом постає ряд важливих завдань: відновлення та збереження культурної та історичної спадщини України, демонстрації її на міжнародному рівні, і найважливіше, виховання національно-свідомого громадянина України.

**Висновки.** Отже, російсько-українська війна, яка розпочалась ще у 2014 році, а в лютому місяці 2022 року розрослась до повномасштабного вторгнення на територію України, завдала туристичній сфері України колосальних втрат, які проявляються не лише у зниженні прибутків, але і в нищівних діях зі сторони агресора, який руйнує історичні, архітектурні пам'ятки, природно-заповідний фонд, туристичну інфраструктуру і т. д. На відновлення туризму потрібні будуть величезні затрати як зі сторони капіталовкладень, так і зі сторони людських ресурсів.

Важливе місце у відновленні туризму в Україні варто надати розвитку туризму в ОТГ, а особливо розвитку етнотуризму у взаємозв'язку з іншими можливими видами туризму, які в сукупності мають можливість привернути увагу як внутрішніх, так і закордонних туристів та інвесторів. Крім того, перед етнотуризмом постає ряд важливих

завдань щодо націоналізації, українізації, відновлення та збереження історичних, архітектурних, культурних пам'яток українського народу та демонстрація їх світовому суспільству. І звичайно ж, національно-патріотичне виховання як теперішнього, так і майбутнього покоління, яке має бути національно-свідомим.

Тому в дослідженні було розглянуто ОТГ як об'єкти для розвитку етнотуризму на їх базі, які володіють, багатим туристично-рекреаційним потенціалом. Також розглянуто основні аспекти розвитку етнотуризму в ОТГ як важливого чинника соціально-економічного розвитку громад.

За результатами дослідження варто виділити основні напрями роботи в ОТГ щодо діяльності етнотуризму, які будуть сприяти соціально-економічному розвитку громад:

1) виявлення та виділення в ОТГ основних туристично-рекреаційних ресурсів (природних та культурно-історичних), які можна використовуватися для розвитку етнотуризму та створення туристичних локацій;

2) виявлення та виділення туристично-

рекреаційних ресурсів, які будуть важливими для розвитку інших пов'язаних з етнотуризмом видів туризму;

3) складання плану розвитку туризму в ОТГ;

4) залучення до розвитку етнотуризму підприємств, які безпосередньо можуть бути пов'язані з туристичною діяльністю, задля збільшення їх клієнтської бази, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку та рекламування, що сприятиме збільшенню їх прибутків, а внаслідок, і соціально-економічному розвитку ОТГ;

5) залучення до діяльності і розвитку етнотуризму місцевого населення, що сприятиме його працевлаштуванню;

6) проведення різноманітних заходів, свят, конкурсів, змагань пов'язаних з етнотуризмом із залученням молоді, що сприятиме їх національно-патріотичному вихованню;

7) залучення вітчизняних та іноземних інвесторів до розвитку етнотуризму;

8) підтримка туризму державою через запровадження туристичних ваучерів і кредитних ліній для туризму.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чир Н. Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку туристичної інфраструктури в окремих об'єднаних територіальних громадах Волинської області. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Тернопіль, 2017. Вип. 2 (43). С. 107–112.
2. Герасименко О. В., Мазуркевич А. Р. Ностальгійний туризм як один з перспективних напрямів туризму Гайворонської міської територіальної громади. *Туристичний бренд як чинник формування позитивного іміджу Гайворонської міської територіальної громади: (проводиться в рамках туристичного фестивалю «GoodoK\_Fest») : матеріали Всеукр. - практ. конф., м. Гайворон, 21 трав. 2021 р. Умань : Візаві, 2021. С. 43–47.*
3. Раєшторова М. О. Стратегії територіальних громад як інструмент розвитку туризму в регіонах України (на прикладі Київської області). *Регіональний туризм: сучасний стан та шляхи оптимізації: матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2 квітня 2021 р. Київ : Університет «КРОК». 2021. С. 111–113. URL: <https://conf.krok.edu.ua/RT/RT/paper/view/622> (дата звернення: 01.05.2022).*
4. Альбещенко О. С. Основні елементи понятійного апарату «готельно підприємство» та особливості управління його розвитком в об'єднаних територіальних громадах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 49–54. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/> (дата звернення: 01.05.2022).
5. Долинська О. О. Сільський туризм Хмельницької області: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки*. 2021. № 26 (138). С. 105–116.
6. Коркуна О. І., Никига О. В., Підвальна О. Г. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2020. № 155. С. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-8>.
7. Шекета С. Ю., Казюка Н. П. Ефективний менеджмент сфери туризму як запорука сталого економічного розвитку об'єднаних територіальних громад Прикарпаття. *The actual problems of regional economy development*. 2021. № 2(17). С. 189–195.
8. Gonzalez-Dominguez I., Thome-Ortiz H., Osorio-Gonzalez R. Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. *Pasos-revista de turismo y patrimonio cultural*. 2018. Vol. 16 (1). Pp. 21–36. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>.
9. Hu Y., Ngai P. Organizational communications in developing ethnic tourism: participatory approaches in southwest China. *Tourism culture & communication*. 2021. Vol. 21 (2). Pp.123–142. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1763885>.
10. Maruyama N. U., Ribeiro M. A., Woosnam K. M. The effect of minority residents' attitudes and emotional solidarity on ethnic neighborhood tourism: a multigroup invariance analysis. *Journal of sustainable tourism*. 2020. (Ранній доступ). DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1849238>.
11. Мельник А. В., Бенедюк В. В., Антишок О. В., Роман С. К. Осередки автентичної продукції Ковельського району Волинської області як засіб збереження етнокультури. *Географія та туризм : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Харків, 28 лютого 2022 р. Харків, 2022. С. 152–160. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/7222/1/> (дата доступу: 01.05.2022).*
12. Чепурда, А. М., Біленький, В. М. (2019). Сучасні тенденції розвитку етнічного туризму в Україні. *Туристичний та готельно бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 22 березня 2019 року. Черкаси, 2019. С. 15–17. URL: <https://chdtu.edu.ua/media/k2/attachments/> (дата звернення: 01.05.2022).
13. Шестель О. Г., Беляєва С. С. Перспективи розвитку внутрішнього етнічного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2020. № 1. С. 65–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/itsph\\_2020\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/itsph_2020_1_11) (дата звернення: 01.05.2022).
14. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд.

Економіка та держава. 2017. № 3. С. 64–70.

15. Рожнова В. Проблеми та перспективи розвитку етнотуризму: зарубіжний та український досвід. *Етнічна історія народів Європи*. 2013. Вип. 39. С. 35–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eine\\_2013\\_39\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eine_2013_39_8.pdf) (дата звернення: 02.05.2022).

16. Yang Li. Planning for Ethnic Tourism. *Case Studies from Xishuangbanna, Yunnan, China* Waterloo, Ontario, 2007. P. 1-2. URL: [http://libdspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/3123/1/Thesis\\_Li.pdf/](http://libdspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/3123/1/Thesis_Li.pdf/) (дата звернення: 02.05.2022).

17. Голод А. П., Мисяк О. М. Етнічний туризм у Карпатському регіоні: структурні особливості та проблеми розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 15 (1). С. 85–87.

18. Власова Т. Етнічний туризм як фактор соціокультурного розвитку регіону. *Туризм як чинник Євроінтеграції України: економічні, політичні, гуманістичні та соціально-культурні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Сучава, 23-24 квітня 2015 р. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 38–39.

19. Сидорук А., Омеляненко Г. Роль екскурсій як засобу засвоєння соціокультурного простору в етнічному туризмі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-34>.

20. Огієнко А. В., Огієнко М. М. Теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(1). С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-5>.

21. Дорофєєва Х. М. Аналіз впливу наявності об'єктів культурно-історичної спадщини на туристичну привабливість регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 184–190.

22. Примак Т. Ю., Тиш Я. П. Оцінка ефективності туристичної інфраструктури міста Житомир. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.54>.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 29.05.2022 р.

**Nataliia Barvinok**, Lecturer, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, 2, Sadova Str., Uman, Cherkasy reg., 20300, Ukraine  
barvinok.n@udpu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-6661-4780>

#### ETHNOTURISM AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD

**Abstract.** The purpose of this article is to study ethnotourism and related types of tourism as an important factor in the development of territorial communities in the postwar period. The article considers the united territorial community as an object for the development of ethnotourism and, given that Ukraine has significant tourist and recreational potential and the availability of ethnotourism resources, it is established that each united territorial community has the opportunity to develop ethnotourism in its territory. It is noted that for the development of ethnotourism in the united territorial communities it is important to hold various events that will represent original traditions, authentic rites and customs, unique national cuisine, hospitality of Ukrainians and increase the number of tourists.

Ethnotourism is considered as an important factor in the restoration of national wealth to promote the development of national ideology of Ukraine and show the richness of Ukrainian culture both domestically and internationally. After all, ethnic tourism is an active way to study the history of its people. Potential tourists may be interested in religious sites, historical, cultural and architectural monuments. Ukraine retains the basic elements of traditional, material and spiritual culture, therefore, Ukraine has significant cultural, economic, educational potential for the development of ethnic tourism.

The main aspects of ethnotourism development in the united territorial communities are considered: availability of tourist and recreational potential, relatively developed infrastructure, connections with other types of tourism, which are also developed in the united territorial communities, and formation of ethnotourism development plan. Prospects for the development of ethnotourism in the united territorial communities in Ukraine in the postwar period are outlined and the main directions of work on ethnotourism activities that will contribute to the socio-economic development of the united territorial communities.

Keywords: **United Territorial Community, Ethnotourism, Tourist and Recreational Potential, Post-war Period.**

JEL Classification: L83, O18, R12.

#### REFERENCES

- Chir, N. (2017). Assessment of the current state and prospects of tourist infrastructure in some united territorial communities of Volyn region. *Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatiuk*, 2(43), 107–112. (in Ukrainian)
- Gerasimenko, O. V., & Mazurkevich, A. R. (2021). Nostalgic tourism as one of the promising areas of tourism Gaivoron city territorial community. *Tourist brand as a factor in forming a positive image of the Gaivoron city territorial community: (held as part of the tourist festival «GoodoK\_Fest»)*: materials All-Ukrainian. scientific-practical conf., 43-47. (in Ukrainian)



3. Rastvorova, M. O. (2021). Strategies of territorial communities as a tool for tourism development in the regions of Ukraine (on the example of Kyiv region). *Regional tourism: current status and ways of optimization: materials of the I International Scientific and Practical Conference*. 111-113. Retrieved from <https://conf.krok.edu.ua/RT/RT/paper/view/622>. (in Ukrainian)
4. Albeshchenko, O. S. (2022). The main elements of the conceptual apparatus of «hotel business» and features of managing its development in the united territorial communities. *Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, 1 (34), 49-54. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/>. (in Ukrainian)
5. Dolynska, O. O. (2021). Rural tourism of Khmelnytsky region: current status and prospects. *Bulletin of Odessa National University. Geographical and geological sciences*, 26 (1 (38)), 105-116. (in Ukrainian)
6. Korkuna, O. I., Nikiga, O. V., & Pidvalna, O. G. (2020). Gastronomic tourism as a factor in socio-economic development of territorial communities. *Economic space*, 155, 40-43. Doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-8>. (in Ukrainian)
7. Sheketa, E. Yu., & Kazyuka, N. P. (2021). Effective management of tourism as a guarantee of sustainable economic development of the united territorial communities of Prykarpattia. *The actual problems of regional economic development*, 2(17), 189-195. (in Ukrainian)
8. Gonzalez-Dominguez, I., Thome-Ortiz, H., & Osorio-Gonzalez, R. (2018). Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. *Pasos-revista de turismo y patrimonio cultural*, 16 (1), 21-36. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>.
9. Hu, Y., & Ngai, P. (2021). Organizational communications in developing ethnic tourism: participatory approaches in southwest China. *Tourism culture & communication*, 21 (2), 123-142. doi: <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1763885>.
10. Maruyama, N. U., Ribeiro, M. A., & Woosnam, K. M. (2021). The effect of minority residents' attitudes and emotional solidarity on ethnic neighborhood tourism: a multigroup invariance analysis. *Journal of sustainable tourism*. (Ранній доступ). doi: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1849238>.
11. Melnyk, A. V., Benedyuk, V. V., Antypyuk, O. V., & Roman, E. K. (2022). Centers of authentic products of Kovel district of Volyn region as a means of preserving ethnoculture. *Geography and tourism: materials of the V All-Ukrainian scientific-practical Internet conference. (Kharkiv, February 28, 2022)*, 152-160. Retrieved from <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/7222/1/>. (in Ukrainian)
12. Chepurda, L. M., & Bilenky, V. M. (2019). Current trends in the development of ethnic tourism in Ukraine. *Tourism and hotel business in Ukraine: problems of development and regulation: materials of the X International scientific-practical conference. (Cherkasy, March 22, 2019)*, 15-17. Retrieved from <https://chdtu.edu.ua/media/k2/attachments/>. (in Ukrainian)
13. Shestel, O. G., & Belyaeva, S. S. (2020). Prospects for the development of domestic ethnic tourism in Ukraine. *Innovation and technology in services and food*, 1, 20-28. (in Ukrainian)
14. Kutsenko, T. & Dudarenko, Y. (2017). United territorial communities in Ukraine: brief analytical review. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 64-70. (in Ukrainian)
15. Rozhnova, V. (2013). Problems and prospects of ethnotourism development: foreign and Ukrainian experience. *Ethnic history of the peoples of Europe*, 39, 35-44. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eine\\_2013\\_39\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eine_2013_39_8.pdf). Article 35. (in Ukrainian)
16. Yang, Li. (2007). Planning for Ethnic Tourism. *Case Studies from Xishuangbanna, Yunnan*, 1-2. Retrieved from [http://libdspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/3123/1/Thesis\\_Li.pdf/](http://libdspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/3123/1/Thesis_Li.pdf/).
17. Holod, A. P., & Misyak, O. M. (2015). Ethnic tourism in the Carpathian region: structural features and development problems. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 15 (1), 85-87. (in Ukrainian)
18. Vlasova, T. (2015). Ethnic tourism as a factor in socio-cultural development of the region. *Tourism as a factor of European integration of Ukraine: economic, political, humanistic and socio-cultural aspects: materials of the International scientific-practical conference. (Suceava, April 23-24, 2015)*, 38-39. (in Ukrainian)
19. Sidoruk, A., & Omelyanenko, G. (2022). The role of excursions as a means of association of socio-cultural space in ethnic tourism. *Economy and Society*, 37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-34>. (in Ukrainian)
20. Ogienko, A. V. & Ogienko, M. M. (2020). Theoretical principles of research of tourist and recreational potential. *Problems of system approach in economy*, 1 (1), 31-37. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-5>. (in Ukrainian)
21. Dorofeeva, H. M. (2017). Analysis of the impact of the presence of cultural and historical heritage on the tourist attractiveness of the region. *Economy and society*, 13, 184-190. (in Ukrainian)
22. Prymak, T. & Tysh, Ya. (2022). Evaluation of efficiency of zhytomyr tourism infrastructure. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 3, 54-59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.54>. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 12.05.2022.

The article is recommended for printing 29.05.2022.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-02>  
УДК 339.564.2

### Олександр Віталійович Белов

к.е.н., докторант кафедри «Управління персоналом, економіки праці та економічної теорії»  
Полтавський університет економіки і торгівлі  
вул. Коваля, 3, Полтава, 36000, Україна  
rdnaxel@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-7910-8174>

## УКРАЇНА В МЕЖАХ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ЕКСПОРТУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Статтю присвячено дослідженню світових тенденцій ринку експорту високотехнологічної продукції і визначенню особливостей динаміки та місця в ньому України. Зазначено, що здатність генерувати і реалізовувати власні інновації та виробляти і удосконалювати високотехнологічні товари та послуги буде забезпечувати потужну конкурентоспроможність країни, її фінансову стабільність та обумовлювати місце у глобальному економічному середовищі майбутнього.

Дослідження здійснено на основі авторської методики «аналіз швидкості і прискорення», яка припускає розрахунок і економічне обґрунтування зазначених показників та дозволяє оцінити потенціал країни до зміни тенденцій.

Проаналізовано структуру експорту високотехнологічної продукції в світі за країнами та динаміку його обсягу за країнами-лідерами і Україною. Побудовано рейтинги країн за абсолютним значенням швидкості зміни обсягів експорту хайтеку. Досліджено динаміку швидкості і прискорення зміни обсягів експорту високотехнологічної продукції за країнами та здійснено групування їх за співвідношенням між зазначеними показниками.

Визначено, що однією з важливих причин незначного місця України на світовому ринку експорту високотехнологічної продукції є державна політика в галузі науки, техніки і промисловості, яка здійснювалася в країні протягом останніх 30 років і сприяла: закріпленню у структурі економіки переважної ваги галузей 3-4 технологічних поколінь, замість 5-6-го; зменшенню ролі науки в економіці, шляхом перенесенням її з визначального фактору виробництва («вектору розвитку») у «вектор гордості».

Показано, що перебування України у 2019-2020 роках у 2й групі свідчить про наявність потенціалу до перелому ситуації, адже дія факторів, що впливають на експорт хайтек позитивна, але поки що недостатня до переходу країни до прискореного зростання. Вважаємо, що забезпечення на державному рівні умов для здійснення інвестицій у високо-технологічні галузі країни сприятиме цьому зростанню.

Ключові слова: **високо-технологічна продукція, науково-технічний потенціал, економічне зростання.**

JEL Classification: O10; O50; C40; N70.

---

**Як цитувати:** Белов, О. В. (2022). Україна в межах світових тенденцій ринку експорту високотехнологічної продукції. *Соціальна економіка*, 63, 18-30. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-02>.

**In cites:** Belov, A. (2022). Ukraine within the world trends of the high-tech products export market. *Social Economics*, 63, 18-30. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-02>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Конкуренція, що базується на знаннях стає стрижнем нового світового порядку, який формується в умовах настання 4ї промислової революції. Серед ключових ресурсів стійкого економічного розвитку країни на перше місце виходить її здатність генерувати і реалізовувати власні інновації та виробляти і удосконалювати високотехнологічні товари та послуги. Саме ця здатність буде забезпечувати потужну конкурентоспроможність країни, її фінансову стабільність та обу-

мовлювати місце у глобальному економічному середовищі майбутнього.

Стан розвитку галузей, що відносяться до високотехнологічних, а це в першу чергу виробництва авіа- і космічної продукції, фармацевтична галузь, комп'ютери, наукові прилади та електричні машини, в Україні знаходиться на недостатньому рівні розвитку. Вивчення іноземного досвіду і визначення місця Україні на світовому ринку експорту високотехнологічної продукції є дуже акту-

альним питанням сьогодення.

Метою статті є визначення місця і особливостей тренду розвитку України в межах сучасних тенденцій на світовому ринку експорту високотехнологічної продукції.

Для досягнення даної мети у статті поставлені наступні завдання: дослідити динаміку експорту хайтеку країн, сумарна питома вага експорту хайтек яких у світі перевищує 95%, а також України та деяких її сусідів, за авторською методикою; здійснити розрахунки швидкості та прискорення зміни динаміки експорту й проаналізувати їх динаміку; провести порівняння отриманих показників та зроби відповідні висновки.

Об'єктом дослідження є система соціально-економічних відносин на світовому ринку експорту високотехнологічної продукції.

Предметом дослідження є виявлення основних особливостей вітчизняного експорту високотехнологічної продукції на фоні світових тенденцій.

**Огляд літератури.** Питанням розвитку високотехнологічного та наукомісткого виробництва в Україні було приділено увагу у роботах Г. Доброва (Добров и др., 1987), що присвячено фундаментальним поняттям науково-технічного потенціалу країни і ролі його у її економічному розвитку; О. Саліхової (Саліхова, 2012), в яких розроблений інструментарій оцінки та ідентифікації високотехнологічних підприємств України і стан її хайтеку на кінець другого десятиріччя незалежності країни; Е. Прушківської (Prushkivska & Vuuyuyan, 2019), де досліджується структура експорту України і питома вага в ній високотехнологічних товарів; І. Матюшенко, О. Прокopenko та ін. (Matyushenko et al., 2021); серед іноземних праць можна відмітити дослідження: Портера, в яких доводиться, що конкурентоспроможність у поєднанні з витратами на дослідження та розробки має бути достатньою та життєздатною для встановлення рівня технологічної інфраструктури певної країни (Porter, 1990), (Alemu, 2013) Т. Хаціхроноглу (Hatzichronoglou, 1997), у якому визначається, що саме є високими технологіями і які галузі і групи товарів до них відносяться; А. Росса (Ross, 2017), де розглядається склад і види технологій майбутнього; Дж. Халтівангера (Haltiwanger et al., 2014), де аналізується зниження ділової активності у секторі високих технологій США; Б. Янга (Yang & Zhu, 2021), де визначається вплив державної політики на розвиток хайтек сектору в країні; активно вивчається вплив діджиталізації суспільства на експорт хайтек (Özsoy et al., 2022), і вплив останнього на економічне зростання країн Європейського Союзу (Srholec, 2007) OECD країн (Kabaklarli et al., 2018; Şahin & Şahin, 2021; Ersin et al., 2022), та Ізраїля (Rivlin, 2010),

Японії (Marukawa, 2013), Туреччини (Ustabaş & Ersin, 2016; Ege & Ege, 2017), Філіппін (Garces & Adriatico, 2019), групи країн Азії в цілому (Siddiqui, 2022), та ін.

Не зважаючи на достатньо велику кількість наукових робіт, дослідження особливостей вітчизняного ринку високотехнологічної продукції у фарватері сучасних світових тенденцій розвитку ринку експорту хайтек потребує подальшого вивчення.

**Методологія дослідження.** Дослідження динаміки ринку експорту високотехнологічної продукції було здійснено за авторським методом "аналіз швидкості і прискорення" розроблений у попередніх публікаціях (Bielov, 2019).

Коротко розкриємо сутність методу розрахунку "аналіз швидкості і прискорення", за яким буде здійснено дослідження.

З теорії економічного аналізу відомо, що абсолютний приріст показника характеризує його збільшення/зменшення у періоді, що досліджується стосовно попереднього (ланцюговий приріст) або стосовно базового (базовий приріст) періоду: таким чином приріст показника визначає швидкість його зміни у часі. Відповідно, зміна швидкості дасть нам прискорення.

Таким чином, прискорення показника визначається як різниця між приростом  $(i+1)/i$  періоду та  $i/(i-1)$ , де  $i = 1 \dots n$  періодів. Математично він буде мати наступний вигляд.

Нехай показник експорту хайтек ( $Y$ ) за певні  $n$  років складав:

$$Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_{(i-1)}, Y_i, Y_{(i+1)} \dots Y_n. \quad (1)$$

Прирости (або швидкості зміни величини показника ( $Y$ )  $v_{i/(i-1)}$  та  $v_{(i+1)/i}$  відповідно будуть дорівнювати:

$$v_{i/(i-1)} = Y_i - Y_{(i-1)}, \\ \text{та} \quad v_{(i+1)/i} = Y_{(i+1)} - Y_i. \quad (2)$$

Прискорення  $a_{(i+1)/(i-1)}$  зміни показників  $Y$  буде дорівнювати:

$$a_{(i+1)/(i-1)} = v_{(i+1)} - v_{(i-1)} = (Y_i - Y_{(i-1)}) - (Y_{(i+1)} - Y_i) = \\ Y_{(i-1)} + Y_{(i+1)} - 2 \cdot Y_i \\ a_{(i+1)/(i-1)} = Y_{(i-1)} + Y_{(i+1)} - 2 \cdot Y_i, \quad (3)$$

Прискорення зміни показника ( $Y$ ), матиме наступні властивості:

1) прискорення охоплює три періоди і є характеристикою швидкості зміни абсолютних величин показників;

2) значення прискорення може бути наступними:

$a < 0$ ; коли результуючий фактор впливу на даний показник уповільнює його розвиток, що є індикатором визначення на більш

ранніх стадіях негативних тенденцій щодо динаміки експорту хайтек;

$a = 0$ ; коли результуючий фактор впливу на даний показник є нейтральним і даний показник рівномірно збільшується чи зменшується, рухається за інерцією.

$a > 0$ ; коли результуючий фактор впливу на даний показник прискорює його розвиток, і, в залежності від типу показника (що є найбільш сприятливим – його збільшення чи зменшення), можна раніше діагностувати майбутні проблеми пов'язані із даною ситуацією.

З іншими аспектами даного підходу можна ознайомитися у (Bielov, 2019).

### Основні результати дослідження.

#### Практична частина.

**Етап 1. Вибір показників.** Експорт високотехнологічних продуктів – це продукти з високою інтенсивністю досліджень і розробок, такі як аерокосмічна промисловість, комп'ютери, фармацевтика, наукові прилади та електричні машини. Вихідні дані для аналізу отримані з сайту Світового Банку (*World Development Indicators | DataBank*). Високотехнологічні продукти визначаються відповідно до SITC Rev.4 як сума наступних продуктів: аерокосмічна техніка, комп'ютери (офісні машини), електроніка (телекомунікації), фармакологія, наукові прилади, електричні машини, хімія, неелектричні машини, озброєння. ОЕСР розробила чотиристоронню класифікацію експорту: високий, середньовисокий, середньо-низький і низькотехнологічний (*OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity*, 2016). Класифікація заснована на важливості витрат на дослідження та розробки щодо валової продукції та доданої вартості різних видів промисловості, які виробляють товари на експорт.

Слід, відмітити, що інфляційні процеси, які відбуваються у світі, особливо останнім часом, значно впливають на будь-які дані, що вимірюються у поточних грошових одиницях. Тому, при дослідженні динаміки обсягів експорту хайтек, дані було перераховано у долари США 2010 року, згідно з коефіцієнтами інфляції долара США за досліджуваний період (*The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables*).

Оскільки дана стаття є частиною загального дослідження визначення впливу науково-технічного сектору на розвиток економіки України в цілому, а сектор високо-технологічної продукції являє собою концентрований результат такого впливу, то критерієм вибору країн були наступні моменти: 1) це країни, сумарна питома вага експорту хайтек у світі перевищує 95%; 2) Україна; 3) деякі країни – сусіди і партнери України, які не потрапили в п. 1, (див. табл. 1).

Слід зазначити, що нижче України у рейтингу знаходяться такі країни, (які не потрапили до цієї вибірки), як Хорватія, Люксембург, Беларусь, Мальта, Чилі, Нова Зеландія, Об'єднані Арабські емірати, Сербія, Пакистан, Іран, Саудівська Аравія, Гватемала, Боснія і Герцеговина, Перу, Ісландія, майже всі колишні республіки СРСР за виключенням прибалтійських країн, РФ та Казахстану, Єгипет, а також усі малорозвинені країни світу.

Однак, треба сказати, що ще у 2011 році Україна в цьому рейтингу займала 42 місце і була попереду таких країн, як Болгарія, Португалія, Словенія, Аргентина, Литва і Латвія і була на паритеті з Туреччиною. Її доля від світового об'єму експорту хайтек складала 0,1%, тобто у 2,5 рази більше, ніж у 2020 р.

Таблиця 1. Структура експорту високотехнологічної продукції у 2020 р. за країнами  
Table 1. The structure of high-technology exports in 2020 by country

|    | Країна      | Питома вага країни у світовому обсязі експорту Hi-tech у 2020 | Питома вага підсумком, що наростає, % у 2020 | Рейтинг у 2020 серед 217 країн |
|----|-------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| 1  | 2           | 3                                                             | 4                                            | 5                              |
|    | World       | 100,0%                                                        | 100,0%                                       |                                |
| 1  | China       | 26,5%                                                         | 26,5%                                        | 1                              |
| 2  | Hong Kong   | 11,9%                                                         | 38,4%                                        | 2                              |
| 3  | Germany     | 6,3%                                                          | 44,8%                                        | 3                              |
| 4  | Korea, Rep. | 5,7%                                                          | 50,5%                                        | 4                              |
| 5  | Singapore   | 5,6%                                                          | 56,2%                                        | 5                              |
| 6  | United      | 5,0%                                                          | 61,2%                                        | 6                              |
| 7  | Japan       | 3,6%                                                          | 64,8%                                        | 7                              |
| 8  | Vietnam     | 3,6%                                                          | 68,4%                                        | 8                              |
| 9  | Malaysia    | 3,2%                                                          | 71,6%                                        | 9                              |
| 10 | France      | 3,1%                                                          | 74,6%                                        | 10                             |
| 11 | Netherlands | 3,1%                                                          | 77,7%                                        | 11                             |
| 12 | Mexico      | 2,4%                                                          | 80,2%                                        | 12                             |
| 13 | United      | 2,2%                                                          | 82,4%                                        | 13                             |
| 14 | Thailand    | 1,6%                                                          | 84,0%                                        | 14                             |

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1

| 1  | 2           | 3     | 4     | 5  |
|----|-------------|-------|-------|----|
| 15 | Ireland     | 1,5%  | 85,5% | 15 |
| 16 | Czech       | 1,4%  | 86,9% | 16 |
| 17 | Belgium     | 1,2%  | 88,1% | 17 |
| 18 | Italy       | 1,2%  | 89,3% | 18 |
| 19 | Philippines | 1,1%  | 90,5% | 19 |
| 20 | Switzerland | 1,0%  | 91,5% | 20 |
| 21 | Canada      | 0,9%  | 92,4% | 21 |
| 22 | India       | 0,8%  | 93,2% | 22 |
| 23 | Poland      | 0,7%  | 93,9% | 23 |
| 24 | Hungary     | 0,6%  | 94,5% | 24 |
| 25 | Sweden      | 0,6%  | 95,1% | 25 |
| 26 | Austria     | 0,6%  | 95,7% | 26 |
| 27 | Russian     | 0,45% | 96,1% | 28 |
| 28 | Romania     | 0,24% | 96,4% | 32 |
| 29 | Lithuania   | 0,09% | 96,5% | 40 |
| 30 | Ukraine     | 0,04% | 96,5% | 49 |

Джерело: власні розрахунки автора на основі (World Development Indicators | DataBank<sup>1</sup>), (The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables<sup>2</sup>)

**Етап 2. Дослідження динаміки експорту хайтеку визначених країн (X).** Ди-

наміку країн що входять до ТОП 10 лідерів представлено на рис. 1. і рис. 2.

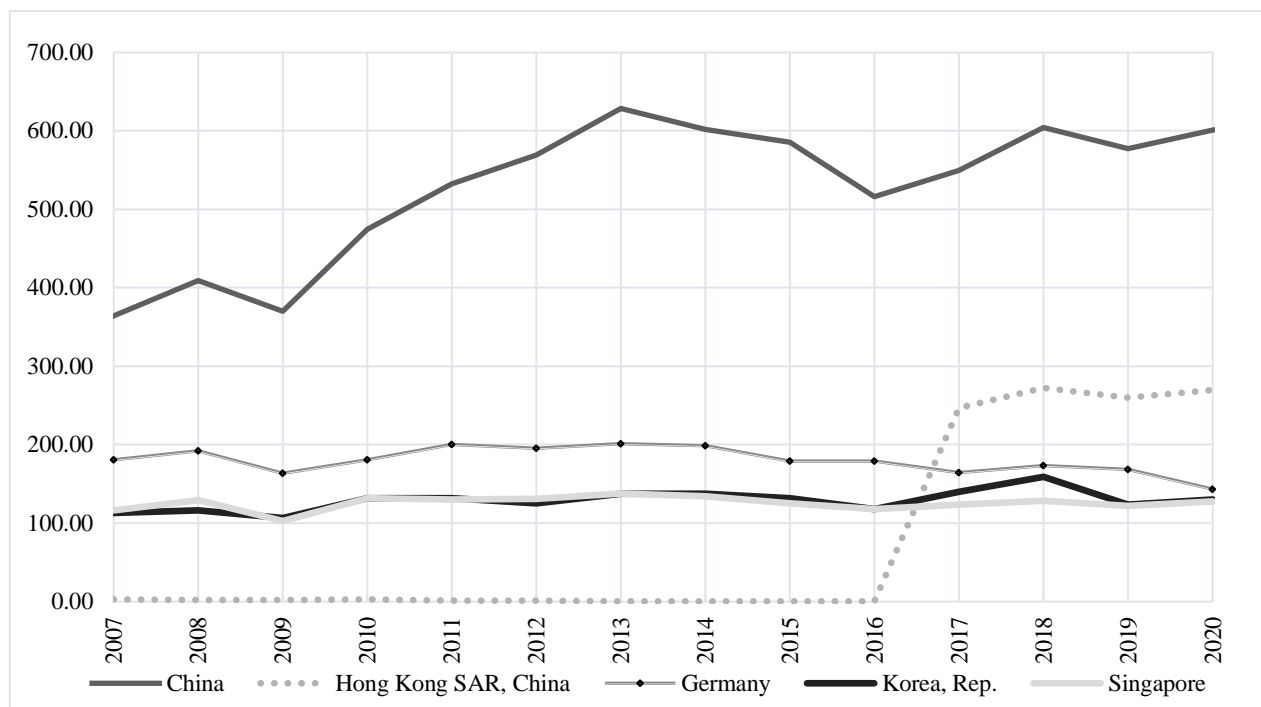


Рис. 1. Динаміка обсягів експорту хайтеку у ТОП-5 країнах лідерах у 2007-2020 роках у млрд дол. США 2010

Fig. 1. High-technology exports dynamics in the TOP-5 leading countries in 2007-2020 (billion US\$ 2010)

Джерело: власні розрахунки автора на основі (World Development Indicators | DataBank<sup>3</sup>), (The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables<sup>4</sup>)

<sup>1</sup> World Development Indicators | DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators#> (дата звернення: 31.08.2020).

<sup>2</sup> The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (дата звернення: 23.12.2021).

<sup>3</sup> World Development Indicators | DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators#> (дата звернення: 31.08.2020).

<sup>4</sup> The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (дата звернення: 23.12.2021).

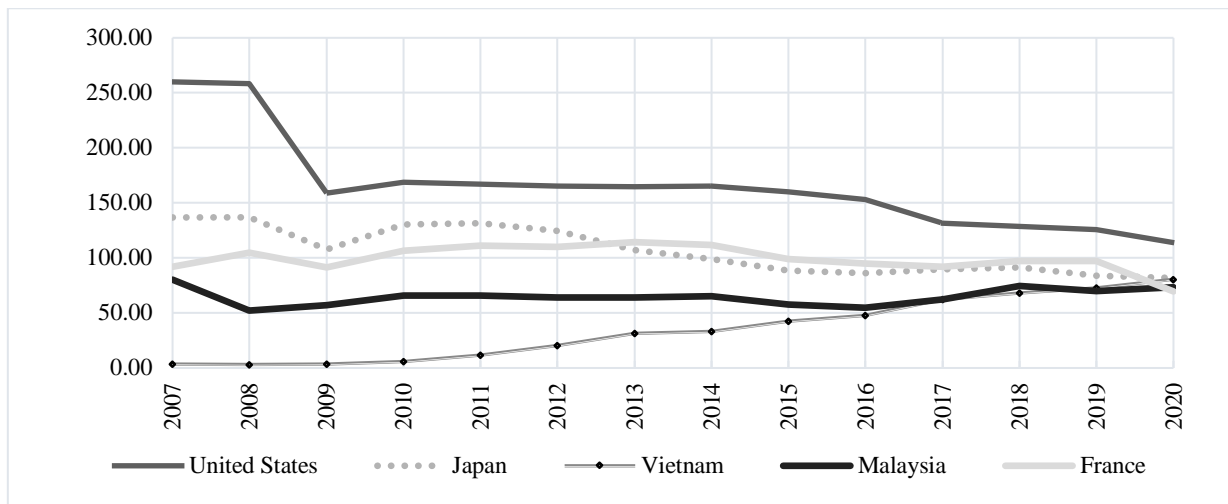


Рис. 2. Динаміка обсягів експорту хайтек у 2-й групі (6-10 місця у ТОП 10) країн у 2007-2020 роках у млрд дол. США 2010

Fig. 2. High-technology exports dynamics in the 2nd group (6-10 places in the TOP 10) of countries in 2007-2020 (billion US\$ 2010)

Джерело: власні розрахунки автора на основі (World Development Indicators | DataBank<sup>1</sup>), (The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables<sup>2</sup>)

Можна спостерігати наступні тенденції по країнах ТОП 10, а саме: динаміка країн Південного Сходу (Китай, Гонконг, В'єтнам, Малайзія, децю Північна Корея) демонструє висхідний тренд, тоді як динаміка розвинених країн (Німеччина, США, Японія і Франція) – низхідний. Що має два моменти, по-перше, в розвинених країнах продовжується тенденція з перенесення власного високотехнологічного виробництва у країни, що розвиваються, тобто у країни, де нижча вартість як

робочої сили, так і енергоресурсів (адже вище перелічені азійські країни знаходяться значно на південь від розвинених країн); по-друге, настільки тривала негативна динаміка поступово знижує науково-технічний потенціал західних країн, адже розриваються зв'язки між наукою (яка концентрується в цих країнах) і виробництвом (яке перенесене в інші).

Динаміку обсягів експорту хайтек України та її сусідів представлено на рис. 3 та рис. 4.

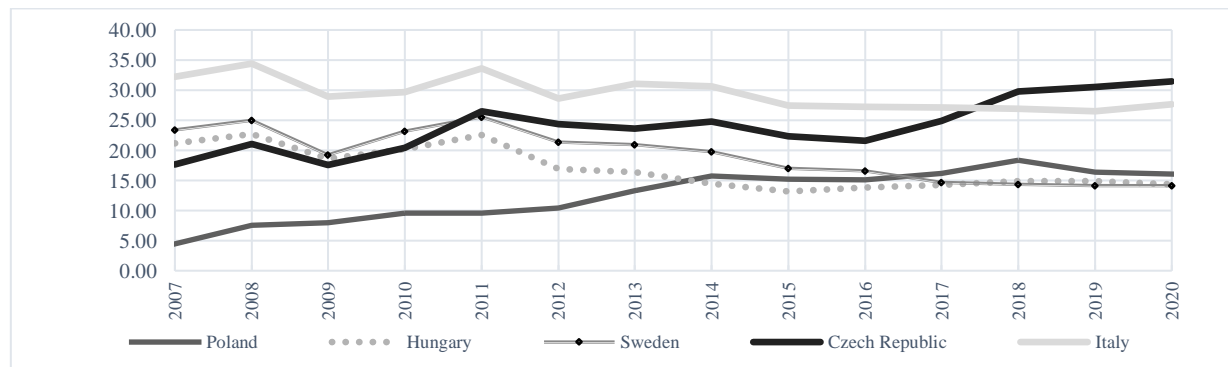


Рис. 3. Динаміка обсягів експорту хайтек у 5 групі країн у 2007-2020 роках у млрд дол. США 2010

Fig. 3. High-technology exports dynamics in the 5th group of countries in 2007-2020 (billion US\$ 2010)

Джерело: власні розрахунки автора на основі (World Development Indicators | DataBank<sup>3</sup>), (The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables<sup>4</sup>)

<sup>1</sup> World Development Indicators | DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators#> (дата звернення: 31.08.2020).

<sup>2</sup> The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (дата звернення: 23.12.2021).

<sup>3</sup> World Development Indicators | DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators#> (дата звернення: 31.08.2020).

<sup>4</sup> The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (дата звернення: 23.12.2021).

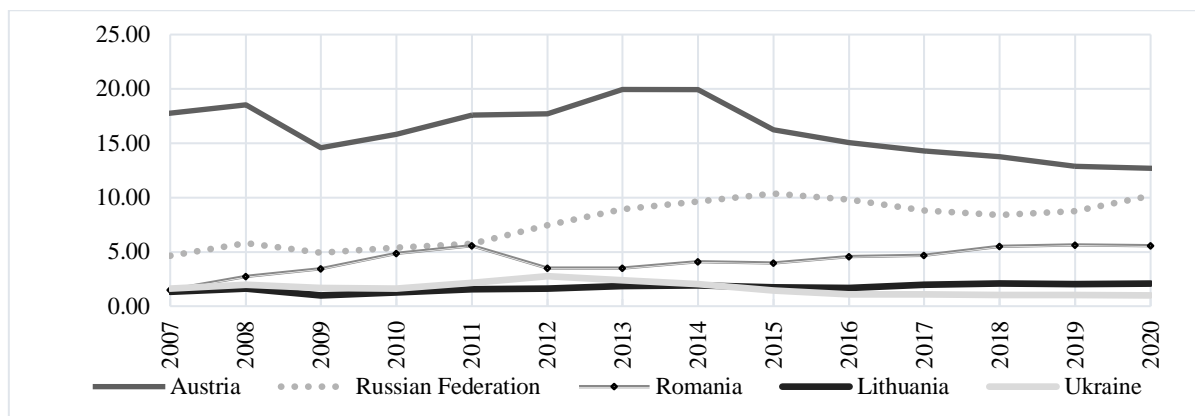


Рис. 4. Динаміка обсягів експорту хайтек у 6 групі країн у 2007-2020 роках у млрд дол. США 2010

Fig. 4. High-technology exports dynamics in the 6th group of countries in 2007-2020 (billion US\$ 2010)

Джерело: власні розрахунки автора на основі (World Development Indicators | DataBank<sup>1</sup>), (The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables<sup>2</sup>)

Серед цих 10 країн висхідний тренд спостерігається у Чехії, Польщі, Росії, Румунії й ледве-ледве у Литви. В Україні позитивний тренд був до 2012 року, потім спостерігається зниження обсягів експорту хайтеку, що ставить її у ряд з такими країнами як Італія, Швеція й Угорщина, а також іншими країнами Західної Європи, але причини зовсім інші. В Україні відбувається не перенесення виробництва в інші країни, а зниження обся-

гів виробництва високотехнологічної продукції в цілому.

**Етап 3. Розрахунок швидкості зміни динаміки експорту хайтек (V) і аналіз країн за цим критерієм.** Результати побудови рейтингу країни за цим критерієм за ключовими роками представлено у таблиці 2, в якому 1 місце займає країна з найбільшим значенням швидкості збільшення експорту хайтек, а 30 – з найменшим за вибіркою з табл. 1.

Таблиця 2. Рейтинги країн за абсолютним значенням швидкості зміни обсягів експорту хайтеку (V)

Table 2. Countries ratings by the absolute value of the rate of change in high-technology exports (V)

| Country              | 2008 | 2011 | 2014 | 2017 | 2020 | Різниця позицій (2020 та 2008) | Середня позиція (за весь період) |
|----------------------|------|------|------|------|------|--------------------------------|----------------------------------|
| 1                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7                              | 8                                |
| Vietnam              | 21   | 7    | 3    | 4    | 3    | 18                             | 5,5                              |
| Poland               | 7    | 23   | 2    | 13   | 18   | -11                            | 11,9                             |
| China                | 1    | 1    | 30   | 2    | 1    | 0                              | 12,0                             |
| Czech Republic       | 6    | 6    | 4    | 11   | 12   | -6                             | 12,0                             |
| Belgium              | 8    | 16   | 1    | 25   | 10   | -2                             | 12,5                             |
| Hong Kong SAR, China | 22   | 26   | 16   | 1    | 2    | 20                             | 13,3                             |
| Romania              | 14   | 18   | 8    | 17   | 16   | -2                             | 13,4                             |
| India                | 11   | 11   | 19   | 15   | 22   | -11                            | 13,7                             |
| Mexico               | 23   | 14   | 9    | 7    | 25   | -2                             | 13,8                             |
| Russian Federation   | 15   | 21   | 7    | 22   | 9    | 6                              | 13,9                             |
| Lithuania            | 19   | 22   | 12   | 16   | 13   | 6                              | 14,9                             |
| Malaysia             | 30   | 24   | 6    | 5    | 7    | 23                             | 15,1                             |
| Singapore            | 2    | 28   | 27   | 6    | 5    | -3                             | 15,2                             |
| Korea, Rep.          | 9    | 25   | 18   | 3    | 4    | 5                              | 15,3                             |
| Switzerland          | 5    | 5    | 10   | 30   | 21   | -16                            | 15,5                             |
| Ireland              | 25   | 9    | 17   | 27   | 8    | 17                             | 15,8                             |

<sup>1</sup> The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (дата звернення: 23.12.2021).

<sup>2</sup> The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (дата звернення: 23.12.2021).

Продовження таблиці 2 / Continuation of Table 2

| 1              | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         | 7        | 8           |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|
| Thailand       | 17        | 27        | 15        | 12        | 6         | 11       | 16,1        |
| <b>Ukraine</b> | <b>18</b> | <b>19</b> | <b>20</b> | <b>18</b> | <b>14</b> | <b>4</b> | <b>16,2</b> |
| Hungary        | 13        | 13        | 24        | 14        | 19        | -6       | 16,3        |
| Philippines    | 28        | 30        | 5         | 8         | 24        | 4        | 16,4        |
| Italy          | 10        | 10        | 21        | 20        | 11        | -1       | 16,5        |
| France         | 3         | 8         | 26        | 26        | 30        | -27      | 16,5        |
| Germany        | 4         | 2         | 25        | 28        | 29        | -25      | 17,2        |
| Austria        | 16        | 15        | 14        | 21        | 17        | -1       | 17,3        |
| Sweden         | 12        | 12        | 22        | 24        | 15        | -3       | 17,8        |
| Netherlands    | 29        | 4         | 11        | 9         | 20        | 9        | 18,0        |
| Canada         | 24        | 20        | 28        | 19        | 26        | -2       | 18,8        |
| United Kingdom | 27        | 3         | 23        | 23        | 28        | -1       | 19,2        |
| Japan          | 20        | 17        | 29        | 10        | 23        | -3       | 21,6        |
| United States  | 26        | 29        | 13        | 29        | 27        | -1       | 23,4        |

Отже, за рівнем швидкості зміни показника (V) ситуація України на фоні інших країн, переважно країн Західної Європи, не така і погана, адже в зазначених країнах швидкості зменшення, у зв'язку з їх значно більшими обсягами основного показника, значно більші. Що і пояснює знаходження України у середині таблиці із середньою позицією за всі роки 16,2, та можливістю піднятися на 4 позиції з 18 у 2008 році на 14 у 2020 р. Слід зазначити, що сусіди (Росія, Польща, Румунія) і Литва знаходяться значно вище у даному рейтингу. В динаміці дану си-

туацію представлено на рис. 5.

**Етап 4. Розрахунок прискорення зміни обсягів експорту хайтек (A) та аналіз його динаміки.** Прискорення зміни експорту хайтек (X) відбиває не тільки зміну його швидкості (V), а й, оскільки виступає другою похідною в момент часу  $T_i$ , є характеристикою сумарного впливу екзогенних факторів на його динаміку. Співвідношення зазначених показників у короткостроковому і довгостроковому періодах для України представлено на рис. 6.

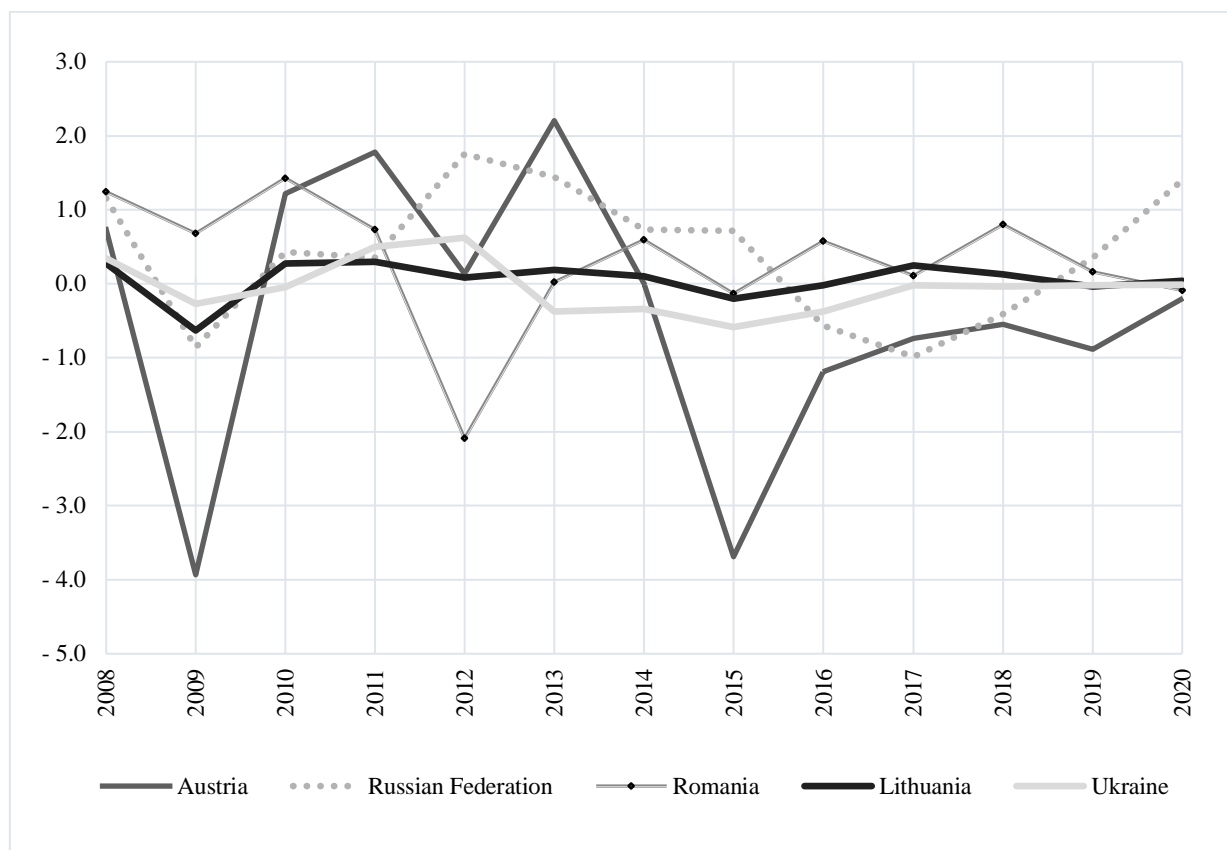


Рис. 5. Динаміка швидкості зміни (V), млрд дол. США 2010 (6-та група країн)  
Fig. 5. Dynamics of the rate of change (V), billion US\$ 2010 (6th group of countries)





Рис. 6. Співвідношення X, V, A в Україні (млрд дол. США 2010)  
 Fig. 6. The ratio of X, V, A in Ukraine (billion US\$ 2010)

**Етап 5. Порівняння швидкості й прискорення зміни обсягів хайтек.** Це важливий етап зазначеної методики, оскільки він допомагає зробити групування країн за характером динаміки розвитку експорту хайтек. А саме визначити, яким чином відбувалися зміни в цій динаміці, що саме

було: прискорене зростання (група 1), сповільнюване зростання (група 2), сповільнюване зменшення (група 3) чи прискорене зменшення (група 4). Таке групування проведено у таблиці 3, та графічно для України перехід між групами на рис. 7.

Таблиця 3. Групування країн за співвідношенням (V) і (A)  
 Table 3. Countries groups by ratio (V) and (A)

| Country            | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1                  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   |
| Ireland            | 4    | 2    | 1    | 4    | 2    | 2    | 1    | 1    | 4    | 1    | 1    | 1    |
| Russian Federation | 4    | 1    | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 2    | 1    | 1    |
| Czech Republic     | 4    | 1    | 1    | 4    | 2    | 1    | 4    | 2    | 1    | 1    | 3    | 1    |

Продовження таблиці 3 / Continuation of Table 3

| 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| Vietnam              | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1  | 3  | 3  | 1  |
| China                | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1  | 1  | 4  | 1  |
| Malaysia             | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1  | 1  | 4  | 1  |
| Hong Kong SAR, China | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1  | 3  | 4  | 1  |
| Korea, Rep.          | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1  | 3  | 4  | 1  |
| Singapore            | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1  | 3  | 4  | 1  |
| Lithuania            | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1  | 3  | 4  | 1  |
| Thailand             | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1  | 4  | 4  | 1  |
| Italy                | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2  | 4  | 4  | 1  |
| Sweden               | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4  | 2  | 2  | 2  |
| <b>Ukraine</b>       | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2  | 4  | 2  | 2  |
| Poland               | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1  | 1  | 4  | 2  |
| Austria              | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2  | 2  | 4  | 2  |
| Japan                | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1  | 3  | 4  | 2  |
| Belgium              | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4  | 1  | 1  | 3  |
| Philippines          | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1  | 4  | 1  | 4  |
| France               | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2  | 1  | 3  | 4  |
| Canada               | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2  | 1  | 3  | 4  |
| India                | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1  | 1  | 3  | 4  |
| Hungary              | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3  | 1  | 3  | 4  |
| Romania              | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3  | 1  | 3  | 4  |
| Germany              | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4  | 1  | 4  | 4  |
| Netherlands          | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1  | 1  | 4  | 4  |
| United Kingdom       | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2  | 1  | 4  | 4  |
| United States        | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4  | 2  | 4  | 4  |
| Switzerland          | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4  | 2  | 4  | 4  |
| Mexico               | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1  | 3  | 4  | 4  |

За результатами таблиці 3 можна відмітити наступне, що на 2020 рік прискорений розвиток експорту хайтек спостерігається в Ірландії, Росії, Чехії, і також Китаю, В'єтнаму, Малайзії, Кореї, Сінгапурі тощо. Ще 5 країн знаходились на стадії уповільнення зменшення росту. Такі країни як США, Німеччина, Великобританія знаходились у стадії прискореного зменшення обсягів експорту хайтек вже два роки поспіль. В Україні за цей час спостерігалися спроби подолати негативний тренд розвитку. Тобто показники свідчать, що відбувалися спроби пригальмувати зменшення (на явність країні у 2-й групі у 4 періоди 2010, 2014, 2016-2017 та 2019-2020.) Але вдалося це зробити (плавний перехід 4-2-1) лише у 2011 році. Дві інші спроби провалилися – країна поверталася до 4-ї групи – прискорене зменшення показника. Отже, перебування України у 2019-2020 роках у 2й групі свідчить про наявність потенціалу до перелому ситуації, адже дія факторів, що впливають на експорт хайтек позитивна, але поки що недостатня до переходу країни до прискореного зростання. Фазовий портрет цієї динаміки представлено на рис. 7.

По осі X швидкість (темپ зростання абсолютний) зміни показника Експорт Хай-тек (Export Hi-tech [EHt]), тобто. експорт високотехнологічної продукції у поточних млрд. доларах США у короткостроковому періоді (v(short), current billion US\$)

По осі У прискорення (абсолютний темпи зростання абсолютного темпу зростання, 2я похідна від зміни досліджуваного показника) зміни показника Експорт Хай-тек, тобто. експорт високотехнологічної продукції поточних млрд. доларах США.

Область розділена на 4 квадранти.

1й квадрант (блок I на рис. 7) – область у якій спостерігається прискорене зростання (розвиток, підйом, збільшення) досліджуваного показника EHt.

4й квадрант (блок IV на рис.7) – область прискореної рецесії EHt (скорочення обсягів EHt).

Відповідно, 2й квадрант (блок II на рис. 7)– фаза в якій спостерігається уповільнення рецесії негативної тенденції.

3й квадрант (блок III на рис. 7)– область, у якій спостерігається уповільнення зростання, розвитку, підйому, збільшення обсягів EHt, гальмування позитивної динаміки EHt.

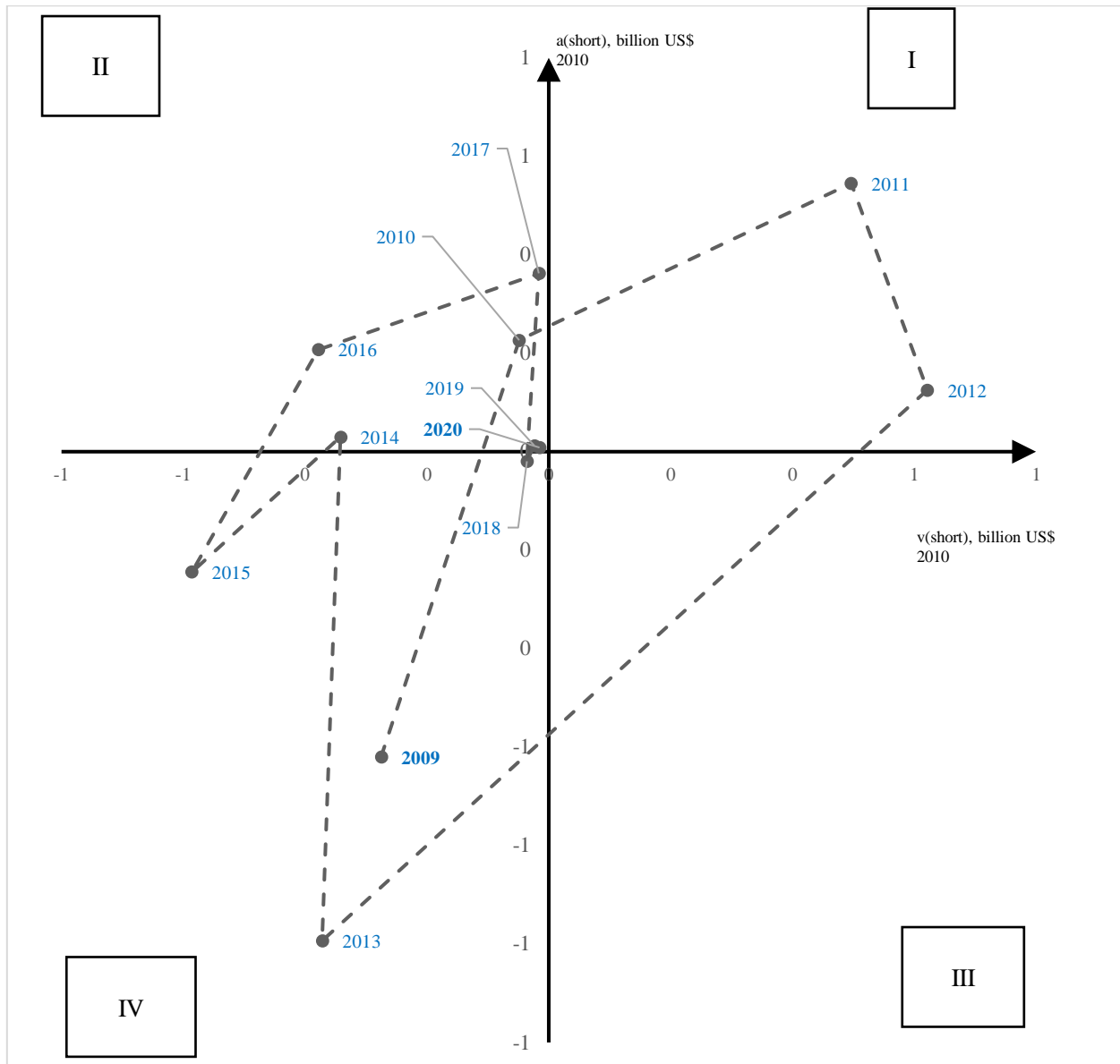


Рис. 7. Фазовий портрет динаміки експорту хайтек України за 2009-2020 рр.  
Fig. 7. Phase portrait of the Ukraine high- technology exports dynamics for 2009-2020

Плавний перехід – це рух між квадрантами за годинниковою стрілкою. Тобто спочатку змінюється знак прискорення на протилежний - що означає, зміна впливу внутрішніх та зовнішніх факторів (сил) на динаміку ЕНt, а вже потім змінюється швидкість цієї динаміки. Рух інших напрямках вважатимуться, як різкі переходи, що «перегриває» економіку, несе додаткові витрати, потребує великих додаткових зусиль.

Крапки на графіку означають співвідношення швидкості та прискорення динаміки ЕНt у певному році, лінія з'єднує їх у хронологічному порядку.

Спіраль динаміки ЕНt, відображення внутрішніх тенденцій динаміки (зміни) ЕНt, траєкторія зміни внутрішніх характеристик (результуючої суми факторів), що впливають на динаміку досліджуваного показника (ЕНt), розподіл співвідношень швидкостей та прискорень на площині.

корень на площині.

**Висновки.** Проведене дослідження на основі авторської методики оцінки «швидкості і прискорення» дозволило на більш поглибленому рівні вивчити тенденції тенденції на світовому ринку експорту високотехнологічної продукції. Проведене групування на основі співвідношення зазначених показників дозволяє не тільки точніше визначити точки зміни тенденцій динаміки експорту хайтеку, а й зазначити періоди в які почали діяти фактори, що їх змінюють. Запропонована методика фазового портрету динаміки експорту хайтеку України має потенціал щодо аналізу і класифікації видів і типів цих «портретів» для різних країн світу.

Встановлено місце України у зазначених тенденціях. Воно, на жаль, досить незначне і за останній період поступово зменшується. Це є результатом, в тому числі тієї державної

політики в галузі науки, техніки і промисловості, яка здійснювалася в країні протягом останніх 30 років і сприяла закріпленню у структурі економіки переважної ваги галузей 3-4 технологічних поколінь, замість 5-6-го, які активно розвиваються не тільки у країнах західної Європи, а й у країнах Азії; перетворення промислово-аграрного типу економіки у переважно аграрну, та зменшення ролі на-

уки в економіці перенесенням її з визначального фактору виробництва («вектору розвитку») у «вектор гордості». Але, визначено, що попри зазначені негативи, в Україні є певний потенціал до зміни ситуації, що потребує прийняття і реалізації як стратегічних, так і тактичних рішень на всіх рівнях від державного до підприємницького.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Добров Г. М. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность. Киев : Наукова думка, 1987.
2. Саліхова О. Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні : Монографія. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ, 2012. 624 с.
3. Prushkivska E. V., Vuuyukyan A. R. Features of development of high-tech export of Ukrainian enterprises. *Econ. Bull. Natl. Min. Univ.* 2019. Vol. 67. P. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/67.009>.
4. Matyushenko I. et al. Innovation and investment mechanism for the formation and implementation of state policy to ensure the technological competitiveness of leading countries and Ukraine in the digital economy: S4. *Linguist. Cult. Rev.* 2021. Vol. 5, № S4. P. 1508–1551. DOI: <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS3.1880>.
5. Porter M. Competitive Advantage of Nations. *Compet. Intell. Rev.* 1990. Vol. 1, № 1. P. 14–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>.
6. Hatzichronoglou T. Revision of the High-Technology Sector and Product Classification. Paris : OECD, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1787/134337307632>.
7. Ross A. The Industries of the Future. Reprint edition. New York London Toronto Sydney New Delhi: Simon & Schuster, 2017. 320 p.
8. Haltiwanger J., Hathaway I., Miranda J. Declining Business Dynamism in the U.S. High-Technology Sector: SSRN Scholarly Paper ID 2397310. Rochester, NY : Social Science Research Network, 2014. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2397310>.
9. Yang B., Zhu S. Public funds in high-tech industries: A blessing or a curse. *Socioecon. Plann. Sci.* 2021. P. 101037. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101037>.
10. Özsoy S. et al. The impact of digitalization on export of high technology products: A panel data approach\*. *J. Int. Trade Econ. Dev. Routledge*, 2022. Vol. 31, № 2. P. 277–298. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638199.2021.1965645>.
11. Srholec M. High-Tech Exports from Developing Countries: A Symptom of Technology Spurts or Statistical Illusion? *Rev. World Econ. Weltwirtschaftliches Arch.* 2007. Vol. 143. P. 227–255. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10290-007-0106-z>.
12. Kabaklarlı E., Duran M. S., Üçler Y. T. High-technology exports and economic growth: panel data analysis for selected OECD countries. High-technology exports and economic growth: panel data analysis for selected OECD countries. *Forum Sci. Oeconomia*. Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, 2018. № Volume 6 (2018) Issue No. 2: Economic Growth, Innovations and Lobbying. P. 47–60. DOI: [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL6NO2\\_18\\_4](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL6NO2_18_4).
13. Şahin L., Şahin D. K. The Relationship Between High-Tech Export and Economic Growth: A Panel Data Approach for Selected Countries: 1. *Gaziantep Univ. J. Soc. Sci.* 2021. Vol. 20, № 1. P. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.21547/jss.719642>.
14. Ersin Ö., Ustabaş A., Acar T. The nonlinear effects of high technology exports, R&D and patents on economic growth: a panel threshold approach to 35 OECD countries. *Romanian J. Econ. Forecast.* 2022. Vol. 25. P. 26–44.
15. Globalization and High Technology // The Israeli Economy from the Foundation of the State through the 21st Century / ed. Rivlin P. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. P. 94–117. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511921308.007>.
16. Marukawa T. Japan's High-Technology Trade with China and Its Export Control. *J. East Asian Stud. Cambridge University Press.* 2013. Vol. 13, № 3. P. 483–501. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1598240800008316>.
17. Ustabaş A., Ersin Ö. The Effects of R&D and High Technology Exports on Economic Growth: A Comparative Cointegration Analysis for Turkey and South Korea. 2016. P. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.36880/C07.01475>.
18. Ege A., Ege A. Y. The Turkish economy and the challenge of technology: a trade perspective. *New Perspect. Turk. Cambridge University Press.* 2017. Vol. 57. P. 31–60. DOI: <https://doi.org/10.1017/npt.2017.28>.
19. Garces E. J., Adriatico C. G. Correlates of High Technology Exports Performance in the Philippines: 5. *Open J. Soc. Sci. Scientific Research Publishing.* 2019. Vol. 7, № 5. P. 215–226. DOI: <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75018>.
20. Siddiqui A. A. Technology Intensive Exports and Growth of Asian Economies. *Indian Econ. J. SAGE Publications India.* 2022. P. 00194662221082205. DOI: <https://doi.org/10.1177/00194662221082205>.
21. Bielov O. Human resources as an integral part of Ukraine's scientific and technical capacity: features of dynamics: 2. *Her. Econ.* 2019. № 2. P. 24–35. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.024>.

22. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity: OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2016/04. 2016. Vol. 2016/04. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 27.05.2022 р.

**Alexander Belov**, PhD (Economics), Doctoral Candidate of the Department of «Personnel management, labor economics and economic theory», Poltava University of Economics and Trade, 3, Koval str., Poltava, 36000, Ukraine  
rdnaxel@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-7910-8174>

### UKRAINE WITHIN THE WORLD TRENDS OF THE HIGH-TECH PRODUCTS EXPORT MARKET

**Abstract.** The article is devoted to the research of world tendencies of the market of export of high - tech products and definition of features of dynamics and place in it of Ukraine. This study notes that the ability to generate and implement its own innovations and produce and improve high-tech goods and services will ensure strong competitiveness of the country, its financial stability and determine its place in the global economic environment of the future.

The study based on the author's methodology "analysis of speed and acceleration", which involves the calculation and economic feasibility of these indicators and allows you to assess the country's potential to change trends.

I analyzed the structure of exports of high-tech products in the world by countries and the dynamics of its volume by leading countries and Ukraine. I built rankings of countries on the absolute value of the rate of change in high-tech exports. I was studied the dynamics of speed and acceleration of changes in the volume of exports of high-tech products by country and grouped according to the ratio between these indicators.

I determined that one of the important reasons for Ukraine's insignificant place in the world market of high-tech products is the state policy in the field of science, technology and industry, which has been implemented in the country for the past 30 years; reducing the role of science in the economy by transferring it from the determining factor of production ("vector of development") to the "vector of pride".

I showed that Ukraine's stay in the 2nd group in 2019-2020 indicates the potential to change the situation, as the impact of factors affecting high-tech exports is positive, but still insufficient for the country's transition to accelerated growth. I believe that providing conditions at the state level for investment in high-tech industries of the country will contribute to this growth.

Keywords: **High-tech Products, Scientific and Technical Capability, Economic Growth.**

JEL Classification: O10, O50, C40, N70.

### REFERENCES

1. Dobrov, G. M. (1987). *Scientific and technical potential: Structure, dynamics, efficiency* (Naukova Dumka). (in Russian)
2. Salikhova, O. B. (2012). *High-Technological Variations: Type of Methodology of Evaluation before the Date in Ukraine: Monograph*. Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Prushkivska, E. V., & Buyukyan, A. R. (2019). Features of development of high-tech export of Ukrainian enterprises. *Economic Bulletin of the National Mining University*, 67, 9–15. doi: <https://doi.org/10.33271/ev/67.009>.
4. Matyushenko, I., Trofimchenko, K., Ryzhnikov, V., Prokopenko, O., Hlibko, S., & Krykhtina, Y. (2021). Innovation and investment mechanism for the formation and implementation of state policy to ensure the technological competitiveness of leading countries and Ukraine in the digital economy. *Linguistics and Culture Review*, 5(S4), 1508–1551. doi: <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS3.1880>.
5. Porter, M. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14–14. doi: <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>.
6. Hatzichronoglou, T. (1997). *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*. OECD. doi: <https://doi.org/10.1787/134337307632>.
7. Ross, A. (2017). *The Industries of the Future* (Reprint edition). Simon & Schuster.
8. Haltiwanger, J., Hathaway, I., & Miranda, J. (2014). *Declining Business Dynamism in the U.S. High-Technology Sector* (SSRN Scholarly Paper ID 2397310). Social Science Research Network. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2397310>.

9. Yang, B., & Zhu, S. (2021). Public funds in high-tech industries: A blessing or a curse. *Socio-Economic Planning Sciences*, 101037. doi: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101037>.
10. Özsoy, S., Ergüzel, O. Ş., Ersoy, A. Y., & Saygılı, M. (2022). The impact of digitalization on export of high technology products: A panel data approach\*. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 31(2), 277–298. doi: <https://doi.org/10.1080/09638199.2021.1965645>.
11. Srholec, M. (2007). High-Tech Exports from Developing Countries: A Symptom of Technology Spurts or Statistical Illusion? *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, 143, 227–255. doi: <https://doi.org/10.1007/s10290-007-0106-z>.
12. Kabaklarlı, E., Duran, M. S., & Üçler, Y. T. (2018). High-technology exports and economic growth: Panel data analysis for selected OECD countries. *Forum Scientiae Oeconomia*, 6 (2): Economic Growth, Innovations and Lobbying, 47–60. doi: [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL6NO2\\_18\\_4](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL6NO2_18_4).
13. Şahin, L., & Şahin, D. K. (2021). The Relationship Between High-Tech Export and Economic Growth: A Panel Data Approach for Selected Countries. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(1), 22–31. doi: <https://doi.org/10.21547/jss.719642>.
14. Ersin, Ö., Ustabaş, A., & Acar, T. (2022). The nonlinear effects of high technology exports, R&D and patents on economic growth: a panel threshold approach to 35 OECD countries. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 25, 26–44.
15. Rivlin, P. (Ed.). (2010). Globalization and High Technology. B *The Israeli Economy from the Foundation of the State through the 21st Century* (cc. 94–117). Cambridge University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511921308.007>.
16. Marukawa, T. (2013). Japan's High-Technology Trade with China and Its Export Control. *Journal of East Asian Studies*, 13(3), 483–501. doi: <https://doi.org/10.1017/S1598240800008316>.
17. Ustabaş, A., & Ersin, Ö. (2016). *The Effects of R&D and High Technology Exports on Economic Growth: A Comparative Cointegration Analysis for Turkey and South Korea*. 44–55. doi: <https://doi.org/10.36880/C07.01475>.
18. Ege, A., & Ege, A. Y. (2017). The Turkish economy and the challenge of technology: A trade perspective. *New Perspectives on Turkey*, 57, 31–60. doi: <https://doi.org/10.1017/npt.2017.28>.
19. Garces, E. J., & Adriatico, C. G. (2019). Correlates of High Technology Exports Performance in the Philippines. *Open Journal of Social Sciences*, 7(5), 215–226. doi: <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75018>.
20. Siddiqui, A. A. (2022). Technology Intensive Exports and Growth of Asian Economies. *The Indian Economic Journal*, 00194662221082205. doi: <https://doi.org/10.1177/00194662221082205>.
21. Bielov, O. (2019). Human resources as an integral part of Ukraine's scientific and technical capacity: Features of dynamics. *Herald of Economics*, 2, 24–35. doi: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.024>.
22. *OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity* (OECD Science, Technology and Industry Working Papers Вып. 2016/04; OECD Science, Technology and Industry Working Papers, T. 2016/04). (2016). doi: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.

The article was received by the editors 04.05.2022.

The article is recommended for printing 27.05.2022.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-03>  
УДК 37.14.54:94(100)

**Борис Пахомович Дмитрук\***

кандидат економічних наук, професор  
fem\_sura@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-6179-9923>

**Ія Борисівна Чудаєва\***

доктор економічних наук, професор  
fem\_sura@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-7759-2372>

\* Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,  
вул. Нечуя-Левицького, 16, Черкаси, 18028, Україна

**ВІРУСНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТИ  
В КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В статті наведено дані оцінки експертів впливу пандемії коронавірусу на світову економіку, прогноз сценарію поглиблення світової кризи у 2021 та 2022 роках. Аналізуються причини невдоволення студентів рівнем дистанційної освіти в провідних університетах світу під час коронавірусу, негативні наслідки впливу пандемії на процес навчання в Україні. Висвітлюється позитивний досвід освіти Польщі. Акцентується увага на тому, що погіршення освіти – загроза не лише якості підготовки висококваліфікованих спеціалістів, а й країні в цілому. Наголошується увага на важливій ролі штучного інтелекту в освітній сфері. Анонсована ініціатива Президента України В. Зеленського про необхідність створення президентського університету сучасної освіти і наукового центру – лідера стратегічних галузей розвитку держави.

Ключові слова: **пандемія коронавірусу, зниження рівня освіти, загроза країні.**

JEL Classification: I21; I23; I25.

---

**Як цитувати:** Дмитрук, Б. П., & Чудаєва, І. Б. (2022). Вірусно-економічні проблеми освіти в контексті світових трансформацій. *Соціальна економіка*, 63, 31-40. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-03>.

**In cites:** Dmitruk, B., & Chudayeva, I. (2022). Viral and economic problems of education in the context of world transformations. *Social Economics*, 63, 31-40. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-03>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Пандемія COVID-19 спричинила глибокий спад у світовій економіці, що розпочався у 2020 році. Окремі економісти, через пандемію коронавірусу, пророкують нову світову економічну кризу. Проте, експерти Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) прогнозують у 2021 році глобальне економічне зростання, яке становитиме 5,8%; МВФ – 6,0%. У 2022 році Міжнародний валютний фонд прогнозує уповільнення темпів зростання світової економіки до 4,4% (Хаджирадаєва, 2021). Порте, коронавірус уже спровокував глибоку рецесію, а тепер може стати причиною й фінансової кризи, вважає головний економіст Всесвітнього банку К. Руйнхарт (Хаджирадаєва, 2021).

Генеральний секретар ООН Антоніу Гутеріш притримується такої ж думки. За його словами пандемія коронавірусу призведе до

найгіршої кризи за останнє століття. За даними доповіді ООН «Світовий економічний стан і перспективи», у 2020 році рівень світової економіки скоротився на 4,3%, що у два з половиною рази більше, ніж за період світової фінансової кризи 2009 року (Хаджирадаєва, 2021).

Деякі експерти вважають, що «дна» криза не досягла і вона поглиблюватиметься. Найбільш шокуючі прогнози робить Сахо Банк (Хаджирадаєва, 2021). На думку його експертів в 2021 році глобальна економічна криза буде розвиватися по К-подібному сценарію (деякі сфери економіки будуть успішно розвиватися, а інші прийдуть в занепад). Вони також вважають, що масова вакцинація не спасе світ, а призведе до нового надуття обвалу ВВП.

Світова криза вдарила не лише по еконо-

міці багатьох країн світу, але й по інших важливих сферах життя людей і, зокрема, освіти, в якій проблеми накопичувались десятки років.

В. Ф. Базарний, доктор медичних наук, в результаті багаторічних досліджень впливу традиційної освіти на учнів прийшов до висновку, що «...замість технології формування вільної особистості і її головного потенціалу – цілісної вольової свідомості, хтось вмів і мистецьки закладав у відтворення поколінь народу особливого сорту «напівлюдини» з глибоко розчленованою і відстороненою від реальної дійсності, легко програмованою психікою, знесиленою в своїй біологічній основі, глибоко пасивної в соціальному плані, але нафаршированою відстороненими від життя формальними знаннями» (Михайлова, 2021).

Доктор філософських наук, професор, академік НАН України В. Андрущенко вважає, що в системі освіти існує багато проблем, які необхідно вирішувати. «Створення національної системи освіти, здійснення освітніх трансформацій вищої та професійної школи, що забезпечили входження до болонського простору освіти, аж ніяк не означає, що всі завдання, пов'язані з реформою галузі, вже вирішені. Суспільство скоріш відчуло, аніж зрозуміло, загрозу поглиблення розриву між школою й університетом, між вітчизняним і світовим досвідом» (Андрущенко, 2018).

Суспільству потрібна інша школа – відкрита, приваблива, комфортна й ефективна. Її модель реалізована в системах освіти Фінляндії, Швеції, ряду інших європейських країн. Ми йдемо в Європу, а тому маємо взяти ці моделі як зразок для здійснення реформи. «Обличчям до школи» – таке гасло має бути утверджене як парадигма діяльності нинішнього українського суспільства, всіх владних структур, Міністерства освіти і науки, відповідних регіональних керівних підрозділів (Андрущенко, 2018).

Отже, все вищесказане про середню школу в повній мірі можна віднести і до вищих навчальних закладів країни.

Загалом, можна стверджувати, що сьогодні та реальність, коли диплом вищого навчального закладу гарантував випускнику роботу, пристойну зарплату і кар'єрне зростання втрачає сенс. На її місце прийшло безробіття і невпевненість в завтрашньому дні. Як наслідок, випускники вищів не можуть влаштуватися на роботу за спеціальністю, люди середнього віку потрапляють під скорочення, а похилого – сподіваються лише на пенсію.

Мета дослідження – провести аналіз тенденцій розвитку освіти в контексті світових трансформацій і визначити напрямки її реформування в Україні. Для досягнення

окресленої мети були виконані наступні завдання: ідентифіковано основні негативні фактори впливу пандемії коронавірусу на якість вищої освіти в світі та Україні; визначено заходи із адаптації системи вищої освіти України до зміни умов освітнього процесу внаслідок пандемії.

Об'єктом дослідження є процеси взаємо впливу та взаємозв'язку між освітою та економікою країни. Предметом дослідження є трансформаційні процеси в освітній сфері внаслідок пандемії, спричиненої коронавірусом.

**Огляд літератури.** Дослідження теоретичних і практичних аспектів вірусно-економічної світової кризи і освітніх проблем сьогодення частково знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: В. Хаджирадаєва (2021a; 2021b), В. Ільченко та К. Гуз (2016), В. Андрущенко (2018), В. Михайлова (2021), Т. Сікорський та І. Колодій (2019), Ю. Шпак (2019) та інших.

Надзвичайно плідним є дослідження розвитку тематики статті у іноземних науковців. Широкого наголосу набуло наукове підтвердження тези про те, що освіта, в першу чергу, вища освіта має вирішальний вплив на економіку країни. В роботі А. Вірба (Wirba, 2022) вкотре доведено рушійну силу вищої освіти у трансформації економічної системи країни до рівня економіки знань. Е. Джордж також наголошує на важливості закладів вищої освіти для сталого розвитку країни (George, 2006). Ю. Міттельштрасс (2001) в свою чергу підкреслює також той факт, що глобалізаційні процеси в економіці висувують нові вимоги до вищої школи.

Безліч наукових робіт присвячено викликам пандемії для сфери освіти. Так, Й. Джао (Zhao, 2020) закликає переосмислити викликану трансформацію в освітньому процесі внаслідок пандемії, як можливість якісного оновлення. В роботах (Stanistreet, Elfert, & Atchoarena, 2020; Tilak & Kumar, 2022) підкреслюють негативний вплив пандемії на освітній процес у вищій школі, так як перехід до дистанційної форми навчання підкреслив і посилив існуючу нерівність в освіті.

Незважаючи на значні здобутки у дослідженнях вітчизняних та закордонних науковців, проблеми кризи і освіти не можуть вичислитись раз і назавжди, на сучасному розвитку і освіти – вони повинні бути гнучкими і коригуватися у відповідь на зміни зовнішніх та внутрішніх чинників.

**Методологія дослідження.** Для проведення якісного дослідження були використані наступні загальнонаукові методи: синтезу та аналізу, порівняння, узагальнення та абстрагування.

Відповідне дослідження враховує той факт, що вплив глобальної пандемії COVID-19



на систему освіти є наймасштабнішим у порівнянні з іншими кризовими явищами національного чи глобального характеру. Однак, переведення освітнього процесу у дистанційну форму не є новацією (Johnson et al., 2020). Надзвичайні локальні події природничого, соціального або політичного характеру в минулому призводили до переходу освітніх закладів до онлайн-режиму функціонування (Ayebi-Arthur, 2017; Czerniewicz et al., 2019). Однак, до пандемії COVID-19 такі переходи або мали короткостроковий характер або чітку локалізацію за територією. В той же час на теперішній момент пандемія COVID-19 продовжує становити серйозну загрозу безперервності освіти в усьому світі (Johnson et al., 2020).

**Основні результати.** Від коронавірусу постраждала освіта не лише в Україні, але і в країнах Заходу, де традиції вищої школи давні і загальновідомі, а навчання дуже дороге. Пандемія змусила перевести навчання на дистанційну форму навіть в таких відомих у світі університетах як Гарвардський, Йельський, Оксфордський та інші. Це викликало у студентів хвилю протестів і вони мали для цього кілька причин (Михайлова, 2021). Одна, і основна, – фінансова. Денна форма навчання дорожча, ніж заочна. У зв'язку з переведенням студентів з денної форми навчання на дистанційну, вони почали вимагати від адміністрацій університетів перегляду цінової політики. Але адміністрація вишів їх аргументів не поділяє: офіційно дистанційна форма навчання вважається очною формою, яка реалізується в дистанційній формі. Виникає логічне запитання: що в такій ситуації можна вважати заочною формою навчання?

Більше всього в умовах коронавірусу страждають студенти британських вишів. Молоді люди незадоволені тим, що втратили доступ до інфраструктури вузів і загальним погіршенням якості освіти за надзвичайно високої ціни навчання. Студенти вважають, що оплата повної вартості навчання за доступ до онлайн-лекцій без участі в житті університету втрачає сенс. Активними діями вони змогли добитись уваги з боку уряду. Петиція про необхідність зниження вартості навчання, яка зібрала більше 200 тисяч підписів привернула увагу британського парламенту. В листопаді 2020 року було проведено слухання питання про доцільність внесення змін у вартість навчання у період пандемії.

В масових студентських протестах проблема фінансування освіти займає особливе місце і західні засоби масової інформації роблять все можливе для того, щоб про неї не дізналась громадськість.

Провідний філантроп Англії у сфері освіти, засновник і голова благодійної організації Sutton Trust Пітер Лампла висловив думку, що до британських університетів поступає «дуже багато» молодих британців<sup>1</sup>. Він закликав не вступати до університетів, так як випускники вишів не можуть виплатити борги за навчання, створюючи додаткове навантаження на державний бюджет.

На думку Лампла, деяким студентам «краще підходить» професійно-технічна освіта, яку вони можуть отримати, працюючи на виробництві. Деякі компанії пропонують такі умови. Учасники таких програм «отримують можливість заробляти і навчатися, закінчують навчання без боргів і набувають навичок, які необхідні ринку».

Американська преса теж замовчує про те, що студенти університету Вермонта подали до суду на свій навчальний заклад. Біля восьми тисяч студентів підписали петицію про грошові компенсації за проживання в кампусі і витрати на їжу, і це при тому, що адміністрація навчального закладу давно виселила всіх студентів, тобто, вони витрачають гроші і на навчання, і на оплату проживання в кімнатах, в яких не живуть (Михайлова, 2021).

Друга причина несприйняття студентами нового порядку полягає у втраті минулого – значення вищої освіти. Тепер не так важливо, в якому університеті людина навчається – увесь світ все одно сидить в одному і тому ж Zoom. Зменшився престиж освіти, порівняно з попередніми роками.

Донедавна молоді люди багатьох країн світу мріяли навчатись у престижних університетах, у період пандемії вони змушені прикласти немало зусиль, щоб лише прогулятись по їх території. Наприклад, щоб потрапити на територію Гарварду, студент повинен отримати особливий дозвіл від свого декана, пройти курс з техніки безпеки і заповнити дані Crimson Clear – фірмовий додаток Гарварду, який дозволяє відстежувати наявність симптомів COVID-19 серед студентів і викладачів (Михайлова, 2021).

Нормально студенти, які поступили до престижних університетів світу рахуються їх студентами, але де факто усі великі університети депортували зарубіжних студентів і вони повернулись додому.

Ще одна причина протестів студентів – багатьох лякає майбутнє. Міністр вищої освіти і досліджень Швеції Матільда Ернкрас вважає, що пандемія неминуче призведе до нестабільного ринку праці для випускників. Вона відстоює позицію: денна форма нав-

<sup>1</sup> Telegraph: «слишком много желающих» – британскую молодежь предупреждают от поступления в вузы. *ИноТВ*. 2021. URL: <https://russian.rt.com/inotv/2021-08-10/Telegraph-slishkom-mnogo-zhelayushhih> (дата звернення: 20.11.2021).

чання в вишах повинна продовжуватись якомога довше, але керівники вищої освіти провідних країн світу називали її пропозицію безвідповідальною і згубною для молоді (Михайлова, 2021).

З іншого боку, дистанційне навчання відкриває нові перспективи. Усі бажаючі можуть відвідати лекції провідних університетів. Все, що необхідно для цього – wi-fi, ноутбук і гроші. Освітня платформа Coursera надає доступ до програм різних університетів. Але для цього необхідно попередньо оформити платну щомісячну підписку. Сервіс дозволяє отримати ступінь бакалавра або магістра. Але ціни за надані послуги для більшості українських студентів не підйомні. Наприклад, щоб отримати ступінь бакалавра в області комп'ютерної технології в престижному університеті Лондона необхідно буде заплатити 15 тисяч 889 фунтів (це більше 585 тис.грн). Студент, який пройде такий курс навчання отримає диплом у форматі pdf.

Сьогодні аудиторії пустують, а студенти чекають викладачів в онлайн – так виглядають кращі заклади світу. Виникає запитання: чи продовжувати навчання і намагатись отримати «вищу освіту», чи кинути все і спробувати набиратись професійного досвіду?

В Україні зараз нараховується більше 280 закладів вищої освіти – державних і приватних. В них студенти отримують вищу освіту за такими рівнями: перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий). Працюють і коледжі (заклади фахової передвищої освіти), де теж є бакалаврські програми, але немає магістерських, і науково-дослідні інститути, де є аспірантські програми, але відсутні нижчі рівні. Загальна кількість суб'єктів вищої освіти в країні перевищує 1200 закладів. Протягом багатьох років в Україні сформувалась ситуація, коли майже 75% випускників шкіл здають ЗНО і поступають в заклади вищої освіти (а не ПТУ) (Тарасенко, 2021).

За час пандемії Україна не зупинила освітній процес. Позиція всього світу і Міністерства освіти України не виняток, в тому, що дистанційна освіта ніколи не змінить повноформатної денної форми освіти (Красінський & Щербина, 2021). Українська освіта зіткнулась з такими проблемами: середня школа і виші із-за низького соціально-економічного стану педагогічних і науково-педагогічних працівників, недостатнього матеріального і методичного забезпечення освітніх закладів та інших причин виявились не готовими до запровадження цієї форми навчання.

У червні 2021 року фонд «Демократичних ініціатив» провів опитування: «Які виникають проблеми при переведенні шкіл на дистанційну форму навчання?». Соціологи з'ясували (респонденти на їх запитання давали по кілька відповідей), що на всій території України рівень успішності знизився на 72%, в тому числі через недостатню увагу вчителів на 51%, формальний підхід з боку вчителів на 50%<sup>1</sup>.

Сім'ї з різних областей України зустрічались з різними перешкодами на шляху до отримання їх дітьми освіти дистанційно. Батьки із західної і південної України частіше скаржились на погану якість домашнього інтернету. Для батьків дітей з Донецької і Луганської областей, окрім падіння успішності, гостро стояло питання використання різних онлайн платформ і месенджерів в комунікації дітей з учителями (47%) і недостатня кількість технічних пристроїв для участі в онлайн-уроках (44%).

Батьки із сіл частіше всього повідомляли про проблеми з нестачею технічних пристроїв для участі в онлайн-уроках: 53% батьків вказували на цю проблему, в порівнянні з великими містами.

Міністр освіти вважає, що ймовірність продовження дистанційного навчання з 1 вересня 2021 року залежить від дисципліни українців. За його словами, «необхідно просто навчитись жити в умовах пандемії».

Сікорський П. і Колодій І., досліджуючи проблеми якості загальної середньої освіти, основні її складові, розкривають взаємозв'язок між якістю середньої освіти та ефективністю підготовки фахівців у закладах вищої освіти (Сікорський, Колодій, 2019). Автори статті констатують, що середня освіта в Україні занепадає і вона не є якісною, про це говорять батьки, школярі, вчителі та профільні чиновники. У концепції «Нова українська школа» констатується, що «українська школа не готує до успішної самореалізації у житті. Український школяр отримує в школі здебільшого суму знань. Потрібна докорінна реформа» (Сікорський, Колодій, 2019; Дмитренко, 1996). Концепція наводить деякі причини такого стану, зокрема:

- українська школа не готує учнів до навчання впродовж життя, не вчить критично мислити, ставити цілі й досягати їх, працювати в команді;

- спосіб навчання в сучасній українській школі не мотивує учнів до навчання;

- матеріал підручників затеоретизований, переобтяжений другорядним фактологічним матеріалом;

<sup>1</sup> Пояснити 30%: Як українці оцінюють освіту та вступ в умовах пандемії / Фонд «Демократичні ініціативи» імені І. Кучеріва. 2021. URL: <https://dif.org.ua/article/poyasni-30-yak-ukraintsi-otsinyuyut-osvitu-ta-vstup-v-umovakh-pandemii> (дата звернення: 20.11.2021).

- учителі використовують переважно застарілі дидактичні засоби;
- низький соціальний статус та рівень оплати праці учителів<sup>1</sup>.

Система української освіти сьогодні – це громіздкий державний інститут. Це самий багато чисельний сектор бюджетної сфери, який випереджає охорону здоров'я.

Популярна теза про те, що освіта рухає вперед економіку в Україні виявляється бездоказовою, так як її якість не витримує критики і дипломованим випускникам немає роботи. Досвід Південної Кореї, Японії, Китаю свідчить про те, що якраз економіка штовхає освіту, а не навпаки.

Зміни традиційних освітніх систем відбуваються не лише в Україні, але і в світі (Шпак, 2019). В останнє десятиліття в США спостерігається така ж тенденція. Її сформулював американський соціолог Ренделл Колінз в монографії «Середній клас без роботи». Це зростання так званої «інфляції дипломів» – кількість носіїв вищої освіти зростає, а число доступних для них робочих місць скорочується, що призводить до ще більшої освітньої гонитви. А вимоги до дипломів стають все більш високими. На переконання Колінза, освітня сфера в США стала виконувати вже більше соціальну, а не просвітницьку функцію. Вона утримує молодь у вузах, віддаляючи момент виходу на ринок праці. І держава не шкодує коштів на підтримку цієї системи.

Чисельні реформи Міністерства освіти і науки (МОН) реформують систему скоріше в парадигмі двадцятого, а не двадцять першого століття: намагаються об'єднати, скоротити чисельність вузів. І пояснюється це досвідом деяких європейських країн. Але така «реформа» призводить до різкого зниження якості освіти.

«Ми переконані, що збільшення вузів – це тупик, це зниження якості освіти, – вважає професор Б.Єгоров, – світова практика говорить: вищий навчальний заклад, який нараховує 10-15 тисяч студентів (а міністерство освіти пропонує збільшити до 30 тисяч), ускладнює управління навчальним закладом» (Комисаренко, 2021).

В США, наприклад, більше 50 тисяч вищих навчальних закладів. І їх кількість ніхто примусово не скорочує. Уряд країни чудово розуміє, наскільки важлива сучасна наука для розвитку держави.

Україні вдалось досягти деяких успіхів – введення незалежного зовнішнього оцінювання (ЗНО), як основи для вступу у вищі навчальні заклади, було революційною і позитивною реформою, яка надала рівні можливості усім. Але з кожним роком вона обростає «букетом» виключень і правок, перетворюючись в поле битви з пільговиками.

Проти української вищої освіти працюють і системні фактори, на які чиновниками МОН вплинути не можуть. Наприклад, в останні роки у Польщі навчається вже більше 40 тисяч українських студентів, і лише 5-10% мають наміри повернутися до України. Через кілька років країна може зіштовхнутися з соціальною катастрофою: дистанційна освіта і доступність закордонних освітніх програм можуть повністю знищити вітчизняну вищу освіту, викинувши на вулицю близько мільйона викладачів і чиновників. На ринку праці вони зустрінуться зі своїми безробітними випускниками. Де буде працювати армія нікому непотрібних педагогів?

В найближчі десять років лише в Японії 46% працівників, а в США – 30% замінить штучний інтелект, і 80% населення «золотого мільярда» залишиться без роботи? (Шпак, 2019).

За несприятливої ситуації, коли в країні суттєво зменшується чисельність випускників середніх шкіл і, відповідно, абітурієнтів, на деяких спеціальностях вишів залишаються вільні місця на державне замовлення, велика кількість молоді їде навчатися закордон, Міністерство освіти запропонувало з 2020 року підняти мінімальну вартість контракту до 23,4 тисячі гривень<sup>2</sup>.

На сайті відомства з'явився проект наказу «Про деякі питання запровадження індикативної собівартості»<sup>3</sup>. Цим документом МОН фактично встановлює у вишах мінімальну ціну контракту. Тепер навчальний заклад, навіть якщо захоче, не зможе запропонувати студентам ціну нижче встановленої «мінімалки». Такі «нововведення» МОН викликали в соціальних мережах шквал негативних відгуків. Більшість батьків учнів, особливо із сільських шкіл, заявляють, що такої вартості навчання вони не зможуть оплатити і пропонуватимуть своїм дітям їхати на навчання за кордон: до Польщі, Чехії, інших країн. Там оплати за навчання в деяких університетах навіть нижча ніж в українських, і при цьому не

<sup>1</sup> Міністерство освіти і науки України. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Міністерство освіти і науки України. 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 20.12.2021).

<sup>2</sup> Кругленко А. Міносвіти вже готове підняти мінімальну вартість навчання у вишах. ZN.UA. 2019. URL: [https://zn.ua/ukr/UKRAINE/minosviti-vzhe-gotove-pidnyati-minimalnu-vartist-navchannya-u-vuzah-303715\\_.html](https://zn.ua/ukr/UKRAINE/minosviti-vzhe-gotove-pidnyati-minimalnu-vartist-navchannya-u-vuzah-303715_.html) (дата звернення: 24.11.2021).

<sup>3</sup> Деякі питання запровадження індикативної собівартості: Постанова Кабінету Міністрів України, №191.2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zaprovdm030320adzhennya-indikativnoyi-sobivartosti> (дата звернення: 20.11.2021).

потрібно буде давати викладачам хабарі. Разом з тим більш затребувані українські випускники шукають роботу за кордоном. Це загроза не лише вищій освіті країни, а й існуванню країни.

Біля входу в Стелленбошський університет (ЮАР) висить наступне повідомлення (Шуткевич, 2019): «Знищення будь-якої нації не вимагає атомних бомб або використання ракет далекого радіусу дії. Досить зниження якості освіти й обману під час оцінювання знань. Пацієнти помирають від рук таких лікарів. Будівлі руйнуються від рук таких інженерів. Гроші губляться в руках таких економістів. Справедливість втрачається в руках таких суддів. Крах якості освіти – це крах нації».

У світі парадигма вищої освіти швидко змінюється. На перший план виходять короткі навчальні програми для швидкого засвоєння нових навичок. В світі майбутнього в найближчі роки набудуть методики онлайн-ового та офлайн-навчання. Робота в команді, критичне мислення – все це опановується у малих групах, на семінарах, під час навчання, де велику роль відіграє викладач.

Онлайн-курси дають змогу вивчати нове не лише школярам і студентам. Тож всім, незалежно від віку, доведеться підвищувати свою кваліфікацію впродовж життя. Це загальносвітовий тренд, який торкається всіх щаблів суспільства і вікових груп. Сьогодні швидко змінюються обставини, тому – або людина буде постійно удосконалюватися, вивчатиме все нове, або її знання та навички застаріватимуть і вона стане неконкурентною.

Сьогодні працедавці часто нарікають, що випускників вищів, які приходять на роботу доводиться усього вчити, бо освіта одірвана від життя... Для того, аби побороти таку ситуацію слід усунути штучний кордон між школою, університетом і реальним світом. Необхідно давати дітям можливість працювати над складними проектами, братись за серйозні, так звані дорослі, теми, а студентам – проходити виробничу практику, яка є важливою складовою рівня підготовки випускників коледжів і вищів. Багато років виробничу практику студентів була дуже ефективним тестом: адміністрація підприємств придивлялась і оцінювала їх потенціал, а студенти отримували можливість дізнатися чи зможуть, після закінчення навчання, працювати на цьому чи такому ж іншому підприємстві. Після розподілу молодих спеціалістів випускник міг отримати стабільне гарантоване робоче місце.

За останні 10-15 років ситуація кардинально змінилась: у студентів немає можливості пройти виробничу практику, закріпити отримані теоретичні знання, зануритись в реалію, в яких їм згодом необхідно буде працювати.

Уряд України покладає великі надії на швидкий розвиток і впровадження досягнень штучного інтелекту в провідних сферах економіки. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 року №1556 схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту, реалізація якої передбачена на період до 2030 року<sup>1</sup>. Однією із пріоритетних сфер, в якій реалізовуватимуться завдання державної політики є освіта.

Підготовка конкурентоздатних фахівців у галузі штучного інтелекту здійснюватиметься в трьох напрямках освіти:

1. У сфері загальної середньої освіти.
2. У сфері вищої освіти.
3. У сфері підвищення кваліфікації та професійної підготовки кадрів.

Реалізація державної політики у галузі штучного інтелекту впливатиме і зміцнюватиме його позиції у сфері освіти (рис. 1).

31 травня 2021 року Президент України В. Зеленський анонсував створення в Україні президентського університету. За його словами, такий навчальний заклад повинен стати «сучасним інноваційним освітнім і науковим центром», в якому будуть готувати «лідерів для стратегічних галузей розвитку держави». Це заклад вищої освіти, в якому будуть готувати людей майбутнього. У ньому зберуть в одному місці кращих викладачів і будуть навчати спеціалістів, здатних вирішувати важливі задачі для захисту нашої держави в пріоритетних, найбільш актуальних напрямках – напрямках сьогоднішніх і завтрашніх викликів», – підкреслив В. Зеленський (Гор, 2019).

Планується, що університет випускатиме спеціалістів в області інформаційних технологій, кібербезпеки і штучного інтелекту, нанотехнологій, аерокосмічних, енергетичних технологій, а також біологів і експертів у міжнародних комунікаціях. Майбутнім студентам вузу будуть викладати кращі (як українські, так і зарубіжні) викладачі, передбачається міжнародне стажування, а випускники отримають гарантовані робочі місця на Україні. В цьому суть самої ідеї – підготувати спеціалістів, які не виїдуть закордон, а залишаться працювати в Україні, забезпечуючи конкурентність країни на світовій арені.

<sup>1</sup> Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України? №438-р. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2021).



Рис. 1. Напрямки зміцнення позицій штучного інтелекту в сфері освіти  
 Fig. 1. Directions for strengthening the positions of artificial intelligence in the field of education  
 Джерело: розроблено авторами на основі даних<sup>1</sup>

Університет розміститься на 16 гектарах «Експоцентру» (ВДНГ). Буде побудовано 11 корпусів з готелями для студентів і викладачів, дипломатичної служби, представників іноземних компаній і, навіть, власної лікарні. На реалізацію проекту виділять 7,2 млрд грн.

Перший набір студентів заплановано на 2023 рік (Гор, 2019).

На сьогодні відношення громадськості до авансованого проекту неоднозначне. З одного боку, добре, що українська влада турбується про майбутнє освіти і держави. З другого боку, всі спеціальності майбутнього університету, які анонсовані В. Зеленським, вже давно є в діючих вузах країни, де багато років навчають студентів сучасним спеціальностям, проте нобелівських лауреатів серед них немає.

Попри низку суперечностей і існуючих проблем освітня галузь України успішно функціонує і розвивається. Владі країни необхідно виходити з того, що вірус вже ніколи не зникне із людської популяції, тому необхідно здійснити ряд заходів, щоб хвороба, викликана ним для більшості людей була не страшнішою за грип. При цьому, люди, економіка, освіта, медицина, інші галузі країни повинні повернутись до нормального функціонування

і співвідношення.

В перспективі освіта країни зможе досягти високого рівня і сприятиме швидкому розвитку усіх галузей і сфер країни.

**Висновки.** Підсумовуючи матеріали дослідження, викладені вище, можна сформулювати наступні результуючі положення:

1. За час пандемії українська освіта зіткнулась з багатьма проблемами, а переведення навчання на дистанційну форму призвело до зниження успішності як школярів, так і студентів. Ця форма навчання ефективна для людей, які закінчили коледжі, або навчаються на старших курсах вищих навчальних закладів і працюють за обраною спеціальністю. Таким «студентам» немає необхідності на тривалий час залишати роботу, свої колективи, сім'ї. Дистанційна форма навчання дозволяє їм отримати вищу освіту з найменшими витратами часу і коштів.

2. Переведення студентів коледжів і вищих навчальних закладів перших курсів денної форми навчання на дистанційну форму, коли триває процес їх адаптації до нових умов навчання, закладається фундамент майбутньої професії, триває усвідомлення необхідності безперервного процесу навчання і самоосвіти, дистанційна форма наносить їм

<sup>1</sup> Про схвалення концепції реалізації проекту «Президентський університет»: Розпорядження Кабінету Міністрів України, №692-р. 2021. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptiyi-realizaciyi-a692r?fbclid=IwAR3pKINAZxk\\_6fJ1MfPDIXU3hSp4biaYKPWW\\_JfUTW92OifMfO44e2jhGS5o](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptiyi-realizaciyi-a692r?fbclid=IwAR3pKINAZxk_6fJ1MfPDIXU3hSp4biaYKPWW_JfUTW92OifMfO44e2jhGS5o) (дата звернення: 20.11.2021).

більше шкоди, аніж користі.

3. Низька якість освіти і відсутність виробничої практики випускників вишів призводить до зниження рівня підготовки спеціалістів для багатьох галузей виробництва, освіти, медицини та інших. З метою створення необхідних умов для проходження виробничої практики студентів необхідно внести зміни в законодавство країни, створити систему пільг для підприємств, які надають такі місця і створюють умови для її проходження.

4. Сьогодні багатьох людей, в першу чергу, хвилює питання: де і яким чином можна заробити гроші, щоб утримувати сім'ю, допомагати рідним і близьким. В недалекому майбутньому практичний досвід людини може оплачуватись вище, ніж дипломованого спеціаліста з вищою освітою. Але без постійного вдосконалення своїх умінь і навичок неможливо отримати хорошу роботу і гідну зарплату. Світ швидко змінюється, тому вчитися треба завжди, усе життя. Крім того, навчання у дорослому віці стає профілактикою багатьох хвороб людей.

5. Реалізація Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні позитивно вплине на освіту, український бізнес, органи державної влади, місцевого самоврядування та громадян у частині створення правового підґрунтя функціонування технологій штучного інтелекту, визначення основних сфер їх застосування в кожній окремій галузі. Її реалізація сприятиме також розвитку наукової та технічної складової вітчизняних розробок штучного інтелекту, а отже, збільшенню кількості

українських технологій, їх виходу на зовнішні ринки.

6. Перед педагогікою і освітою України життя ставить нові виклики. Дітей, школярів, студентів необхідно вчити не запам'ятовувати матеріал, а виховувати в них здатність до самосвідомості, до самонавчання, помічати швидкі постійні зміни, що відбуваються в країні і світі, формувати в них навички та потребу перевіряти наявну інформацію.

7. Основне завдання української освіти – формування цілісної, гармонічно розвинутої, творчо мислячої особистості, конкурентної на світовому ринку праці. Від того, як швидко педагоги зможуть позбутися стереотипів авторитарної педагогіки, стати агентами змін, змінювати стиль спілкування і підходи до освітнього процесу, значною мірою залежатиме, наскільки швидко вітчизняна освіта стане реальністю.

8. Вчені, лікарі, політики, громадські діячі багатьох країн світу висловлюють думку, що коронавірус прийшов назавжди. Тому необхідно навчитись жити з вірусом так, щоб він майже не перешкоджав суспільству і його членам працювати, школярам і студентам навчатись, отримувати ґрунтовні знання, випускникам середніх шкіл, коледжів, вишів – знайти своє місце в Україні та світі, який швидко змінюється.

Перспективи подальших досліджень з окресленої тематики статті будуть пов'язані з оцінкою можливості адаптації найкращих міжнародних практик дистанційної освіти в Україні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хаджирадаєва В. Хрупкий прогноз. *Аргументы и факты в Украине*. 2021. № 25. С. 10.
2. Хаджирадаєва В. Кризис столетия. *Аргументы и факты в Украине*. 2021. № 11. С. 10.
3. Ільченко В. Р., Гуз К. Ж. Тільки освічені вільні. *Український педагогічний журнал*. 2016. № 3. С. 35.
4. Андрищенко В. Обличчям до школи. *Вища освіта України*. 2018. № 4. С. 5.
5. Михайлова В. 2020 навсегда изменил высшее образование. *Итоги недели*. 2021. № 1. С. 9.
6. Wirba A. V. Transforming Cameroon into Knowledge-Based Economy (KBE): The Role of Education, Especially Higher Education. *J Knowl Econ*. 2022. Vol. 13. P. 1542–1572. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00776-z>.
7. George E. S. Positioning higher education for the knowledge based economy. *High Educ*. 2006. Vol. 52. P. 589–610. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-005-0955-0>.
8. Mittelstrass J. New challenges to education and research in a global economy. *Prospects*. 2001. Vol. 31. P. 393–398. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03220079>.
9. Zhao Y. COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*. 2020. Vol. 49. P. 29–33. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>.
10. Stanistreet P., Elfert M., Atchoarena D. Education in the age of COVID-19: Understanding the consequences. *Int Rev Educ*. 2020. Vol. 66. P. 627–633. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09880-9>.
11. Tilak J.B.G., Kumar A. G. Policy Changes in Global Higher Education: What Lessons Do We Learn from the COVID-19 Pandemic? *High Educ Policy*. 2022. Vol. 35. P. 610–628. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00266-0>.
12. Johnson N., Veletsianos G., Seaman J. U.S. faculty and administrators' experiences and approaches in the early weeks of the COVID-19 pandemic. *Online Learning*. 2020. Vol. 24(2). P. 6–21. DOI: <https://doi.org/10.24059/olj.v24i2.2285>.
13. Ayebe-Arthur K. E-learning, resilience and change in higher education: Helping a university cope after a natural disaster. *E-Learning and Digital Media*. 2017. Vol. 14(5). P. 259–274. DOI: <https://doi.org/10.1177/2042753017751712>.
14. Czerniewicz L., Trotter H., Haupt G. Online teaching in response to student protests and campus shutdowns: Academics' perspectives. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2019. Vol. 16(1). P. 43. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0170-1>.

15. Тарасенко Н. Сучасний стан освітньої реформи в Україні як передумова для подальших трансформацій системи освіти. *Шляхи розвитку української науки: суспільний дискурс*. 2021. № 6. С. 9–18. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/nauka/2021/06nauka.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).
16. Красінський В., Щербина С. Сергій Шкарлет: Критичного падіння якості в українській освіті немає. *РБК-Україна*. 2021. URL: [https://www.rbc.ua/ukr/news/sergey-shkarlet-kachestvo-obrazovaniya-vremya-1621769057.html?fbclid=IwAR2z7H10133QDB5r86WywBO4srRLJD4CO7dDFSRKrhew\\_ezT0NSPZZbb1UA4](https://www.rbc.ua/ukr/news/sergey-shkarlet-kachestvo-obrazovaniya-vremya-1621769057.html?fbclid=IwAR2z7H10133QDB5r86WywBO4srRLJD4CO7dDFSRKrhew_ezT0NSPZZbb1UA4) (дата звернення: 20.11.2021).
17. Сікорський П., Колодій І. Якість середньої освіти – основний чинник якісної вищої освіти. *Вища школа*. 2019. № 4. С. 7–8.
18. Дмитренко Г. А., Олійник О. А., Онуфрієва Л.О. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. Київ : УПІККО, 1996. 84 с.
19. Шпак Ю. Дипломирована бідність. *Аргументи і факти в Україні*. 2019. № 5. С. 24.
20. Комисаренко С. Україне грозить інтелектуальна катастрофа. *Ітоги тижня*. 2021. № 26. С. 5.
21. Шуткевич О. Без якісної освіти національна еліта не сформується. *День*. 2019. URL: <https://m.day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/bez-yakisnoyi-osvity-nacionalna-elita-ne-sformuetsya> (дата звернення: 20.11.2021).
22. Гор А. Кремнієва долина по-українськи: три головних питання до президентського університету. *Апостроф*. 2021. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2021-06-04/kremniyeva-dolina-po-ukrainski-tri-glavnyih-voprosa-k-prezidentskomu-universitetu/40016> (дата звернення: 20.11.2021).

Стаття надійшла до редакції 04.01.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 15.02.2022 р.

---

**Boris Dmitruk\***, PhD (Economics), Professor  
fem\_sura@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-6179-9923>

**Iia Chudayeva\***, D.Sc. (Economics), Professor  
fem\_sura@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-7759-2372>

\*Rauf Ablyazov Eastern European University, 16, Nechuy-Levitski str., Cherkassy, 18036, Ukraine

## VIRAL AND ECONOMIC PROBLEMS OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF WORLD TRANSFORMATIONS

**Abstract.** The article presents the data of experts' assessments of the impact of the coronavirus pandemic on the world economy; the scenario forecast of deepening global crisis in 2021 and 2022. The IMF predicts a slowdown in 2022 in the global economy, which could cause a financial crisis. UN Secretary-General Antonio Guterres shares the same view. According to his statement, the coronavirus pandemic would lead to the worst crisis in the last century.

Coronavirus has affected education not only in Ukraine, but also in Western countries, where the traditions of higher education are long and well known, and education is very expensive. The pandemic forced distance learning even at world-renowned universities, sparking a wave of protests among students for several reasons. The first is financial. Full-time education is more expensive than distance learning. Due to the transfer of full-time students to distance learning, they began to require university administrations to review pricing policies. The second reason is the decline in the prestige of education compared to previous years. Thirdly, the pandemic will inevitably lead to an unstable labor market for graduates. During this time, Ukrainian education has faced such problems that occur in the best universities in the world.

The global paradigm of higher education is changing rapidly. Short training programs for quick acquisition of new skills come to the fore. Distance learning opens up new perspectives. Anyone can attend lectures from leading universities. The service allows getting a bachelor's or master's degree.

The positive experience of Polish education is highlighted in this paper. The deterioration of education as a threat not only to the quality of training of highly qualified specialists, but also to the country as a whole is emphasized. The important role of artificial intelligence in education is pointed out. The initiative of the President of Ukraine V. Zelensky on the need to create a presidential university of modern education and a research center - a leader in strategic areas of state development has been announced.

Keywords: **Coronavirus Pandemic, Declining Education, Threat to the Country.**

JEL Classification: I21; I23; I25.

## REFERENCES

1. Khadzhiradaeva, V. (2021). Fragile prognosis. *Argumenty i fakty v Ukraine*, 25, 10. (in Russian)
2. Khadzhiradaeva, V. (2021). Crisis of the century. *Argumenty i fakty v Ukraine*, 11, 10. (in Russian)
3. Ilchenko, V. R., & Guz, K. Zh. (2016). Only the educated are free. *Ukrainian Pedagogical Journal*, 3, 35. (in Ukrainian)
4. Andryushchenko, V. (2018). Face to school. *Higher education of Ukraine*, 4, 5. (in Ukrainian)
5. Mykhailova, V. (2021). 2020 forever changed higher education. *Itogi nedeli*, 1, 9. (in Russian)
6. Wirba, A. V. (2022). Transforming Cameroon into Knowledge-Based Economy (KBE): The Role of Education, Especially Higher Education. *J Knowl Econ*, 13, 1542–1572. doi: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00776-z>.
7. George, E. S. (2006). Positioning higher education for the knowledge based economy. *High Educ*, 52, 589–610. doi: <https://doi.org/10.1007/s10734-005-0955-0>.
8. Mittelstrass, J. (2001). New challenges to education and research in a global economy. *Prospects*, 31, 393–398. doi: <https://doi.org/10.1007/BF03220079>.
9. Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*, 49, 29–33. doi: <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>.
10. Stanistreet, P., Elfert, M. & Atchoarena, D. (2020). Education in the age of COVID-19: Understanding the consequences. *Int Rev Educ*, 66, 627–633. doi: <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09880-9>.
11. Tilak, J.B.G., & Kumar, A. G. (2022). Policy Changes in Global Higher Education: What Lessons Do We Learn from the COVID-19 Pandemic? *High Educ Policy*, 35, 610–628. doi: <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00266-0>.
12. Johnson, N., Veletsianos, G., & Seaman, J. (2020). U.S. faculty and administrators' experiences and approaches in the early weeks of the COVID-19 pandemic. *Online Learning*, 24(2), 6–21. doi: <https://doi.org/10.24059/olj.v24i2.2285>.
13. Ayebi-Arthur, K. (2017). E-learning, resilience and change in higher education: Helping a university cope after a natural disaster. *E-Learning and Digital Media*, 14(5), 259–274. doi: <https://doi.org/10.1177/2042753017751712>.
14. Czerniewicz, L., Trotter, H., & Haupt, G. (2019). Online teaching in response to student protests and campus shutdowns: Academics' perspectives. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 43. doi: <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0170-1>.
15. Tarasenko, N. (2021). The current state of educational reform in Ukraine as a prerequisite for further transformations of the education system. *Shliakhy rozvytku ukrainskoi nauky: suspilnyi dyskurs*, 6, 9–18. Retrieved from <http://nbuviap.gov.ua/images/nauka/2021/06nauka.pdf>. (in Ukrainian)
16. Krasynskiy, V., & Shcherbyna, S. (2021). Sergij Shkarlet: There is no critical drop in quality in Ukrainian education. *RBK-Ukrayina*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/ukr/news/sergey-shkarlet-kachestvo-obrazovaniya-vremya-1621769057.html?fbclid=IwAR2z7H10133QDB5r86WyywBO4srRLJD4CO7dDFSRKrhwezTONSPZZbb1UA4>. (in Ukrainian)
17. Sikorskyi, P., & Kolodii, I. (2019). The quality of secondary education is the main factor of high-quality higher education. *Vyshcha shkola*, 4, 7–8. (in Ukrainian)
18. Dmytrenko, H. A., Oliinyk, O. L., & Onufrieva, L.O. (1996). *Targeted management: measurement of the effectiveness of students' and teachers' activities*. Kyiv: UIPKKKO. (in Ukrainian)
19. Shpak, Yu. (2019). Diploma in poverty. *Argumenty i fakty v Ukraine*, 5, 24. (in Russian)
20. Komisarenko, S. (2021). Ukraine is threatened with an intellectual catastrophe. *Itogi nedeli*, 26, 5. (in Russian)
21. Shutkevych, O. (2019). Without quality education, the national elite will not be formed. *Den*. Retrieved from <https://m.day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/bez-yakisnoyi-osvity-nacionalna-elita-ne-sformuyetsya>. (in Ukrainian)
22. Gor, A. (2021). Silicon Valley in Ukrainian: three main questions for the presidential university. *Apostrof*. Retrieved from <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2021-06-04/kremnievaya-dolina-po-ukrainski-triglavnyih-voprosa-k-prezidentskomu-universitetu/40016>. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 04.01.2022.

The article is recommended for printing 15.02.2022.



<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>  
УДК 331.102.344:658.3

### Галина Йосипівна Островська

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

[h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

## СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена дослідженню концептуального підходу до управління промисловими підприємствами, що базується на запровадженні управлінських новацій в контексті використання та розвитку інтелектуального потенціалу. Акцентовано на тому, що традиційні концепції не повною мірою відображають сучасні імперативи загальної управлінської парадигми в системі інтелектуального виробництва. Сучасна практика організації інтелектуально-інноваційної діяльності підприємств свідчить, що ефективне використання інтелектуального потенціалу є одним з визначальних чинників їх успішного функціонування та розвитку. Доведено, що до вивчення інтелектуального потенціалу потрібно підходити з двох сторін: з однієї – як до сукупності людей – володарів знань, які орієнтуються на пізнавальну і перетворювальну діяльність, а з іншої – як сукупності наукових, технічних, соціальних, культурних знань, що представлені матеріально-технічними формами. Проаналізовано теоретичні підходи до опису елементів та архітектоники будови інтелектуального потенціалу підприємства та виокремлено низку відмінностей, які ускладнюють вироблення практичних рекомендацій в контексті підвищення конкурентоспроможності реального сектора української економіки. Конкретизовано основні чинники, що здійснюють вплив на формування структурних компонентів інтелектуального потенціалу підприємства. Обґрунтовано структуру інтелектуального потенціалу стосовно реалій інноваційної діяльності сучасних підприємств. Дано авторське визначення сутності категорій «творчий потенціал», «професійно-кваліфікаційний потенціал», «приховані можливості нововведення». Доведено, що кожен елемент інтелектуального потенціалу – це своєрідна сукупність можливостей, внаслідок взаємодії яких досягається синергетичний ефект і виробнича система набуває нових властивостей, не притаманних кожному окремому компоненту. Наголошено на важливості гармонійного розвитку елементів інтелектуального потенціалу підприємства з метою збереження стійкості його діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: **парадигма, управління інтелектуальним потенціалом, структура інтелектуального потенціалу підприємства, теоретичні, прикладні та духовні знання, компетенції.**

JEL Classification: D83; J24; M14; M53; O15; O31.

**Як цитувати:** Островська, Г. Й. (2022). Структура інтелектуального потенціалу в сучасній парадигмі управління підприємством. *Соціальна економіка*, 63, 41-55. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>.

**In cites:** Ostrovska, H. (2022). Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management. *Social Economics*, 63, 41-55. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>. (in Ukrainian)

*Оскільки головна мета управління сучасним наукомістким виробництвом – забезпечення ефективності діяльності підприємства та його поступальний інноваційний розвиток, то багато в чому успіх інноваційних перетворень на промислових підприємствах, у галузях та економіці країни загалом, залежить від персоналу та рівня його підготовленості.*

**Вступ.** Генерація нових знань, використання інформаційних технологій, впровадження інновацій та продуктів цифрової

економіки практично в усі галузі виробництва і сфери життєдіяльності світової спільноти визначили становлення нового техноло

гічного укладу в розвитку світової економіки і стали глобальним трендом його сучасного етапу. При цьому одним з визначальних чинників успішного розвитку економік передових країн було визнано ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємств і компаній.

Для сучасних українських промислових підприємств, які знаходяться в стані стрімких втрат ринків, територій, обмежень ресурсів, з низьким інтелектуально-технічним та ресурсним потенціалом, життєво важливим є усвідомлення ролі та значення інтелектуального потенціалу та його невикористаних можливостей в інтересах зміцнення стратегічних конкурентних переваг та забезпечення переходу на якісно новий рівень розвитку. При цьому ознакою ефективності та дієвості інтелектуального потенціалу підприємства повинна бути не лише його здатність до інформаційно-логічних операцій, але і високomorальна духовна спрямованість. Голий розум, не обтяжений мораллю, відповідальністю і патріотизмом, легко, як ми бачимо, переростає в ірраціоналізм. За цих умов вся життєдіяльність людини і суспільства розглядається через призму комерційного інтересу. Таким чином, такі сфери, як освіта, наука, економіка, управління повинні бути орієнтовані на моральне виправдання і наповнення. Досягнення таких результатів в умовах трансформаційного періоду української економіки та поглиблення міжнародної економічної інтеграції України є можливим лише за умови системних наукових розвідок, які кардинальним чином вплинуть на теорію і практику формування та реалізації інтелектуального потенціалу в розрізі його основних компонентів.

Об'єктом дослідження є процеси формування структури інтелектуального потенціалу в сучасній парадигмі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та розвитку елементів інтелектуального потенціалу підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічного базису та розробленні рекомендацій в контексті формування структури інтелектуального потенціалу стосовно реалій інноваційного розвитку сучасних підприємств.

Основні завдання, визначені в рамках сформованої мети, полягають в такому: розкрити значимість інтелектуального потенціалу в сучасній парадигмі управління підприємством; конкретизувати основні чинники, які здійснюють вплив на формування структурних компонентів інтелектуального потенціалу підприємства; обґрунтувати доцільність структуротворних елементів інтелектуального

потенціалу згідно реалій інноваційної діяльності сучасних підприємств; запропонувати структуру інтелектуального потенціалу промислового підприємства, відмінність якої від існуючої полягає у включенні складових, що відіграють вирішальну роль на сучасному етапі розвитку мережевої економіки знань.

**Огляд літератури.** У науковій царині побутують різні точки зору щодо структури інтелектуального потенціалу. Ця проблематика досліджувалась такими вітчизняними вченими, як: О. Бутнік-Сіверський, Ю. Гайдученко, Г. Гузенко, М. Долішний, І. Мойсеєнко, І. Мурашко, Г. Обруч, І. Ревак, Н. Рудь, М. Семикіна, Н. Тимошенко та ін. При цьому наукові погляди не є однорідними, оскільки все залежить від того, хто є носієм цього потенціалу – індивід, підприємство або суспільство загалом.

Низка авторів (Гузенко & Гайдученко, 2013) структурно подають інтелектуальний потенціал, як основу розвитку економіки України, через єдність п'яти складових: кадрової, матеріально-технічної, результативної, соціоінформаційної та організаційно-правової. При цьому М. Семикіна (2012) до структури інтелектуального потенціалу національної економіки відносить: людські активи (людський інтелектуальний потенціал, який уособлює зайняте в економіці населення); інфраструктурні активи та інтелектуальну власність (організаційно-структурний капітал); ринкові активи (капітал взаємодії з інститутами ринку). І. Ревак (2014), досліджуючи системні взаємозв'язки між складовими інтелектуального потенціалу, формує концепт «піраміди інтелектуального потенціалу», основою якого є такі складові: освіта, сфера, що формує людський інтелект; наука, яка розвиває інтелектуальний потенціал; культура, як особлива форма реалізації інтелектуальних і творчих здібностей людини; духовність – як вищий прояв самопізнання і самоорганізації людини.

В межах підприємства сучасні економісти (Бутнік-Сіверський, 2004; Козьменко, 2005) пропонують формувати структуру інтелектуального потенціалу на основі таких елементів, як: людський капітал, який містить формалізовані і неформалізовані активи співробітників підприємства; інтелектуальний капітал, що включає інтелектуальну власність; ринковий капітал; інфраструктурні активи; інноваційний капітал, що формується на виключно нових знаннях – розробках, продуктах, технологіях; організаційний капітал, що виділяє організаційну структуру управління, корпоративну культуру; інформаційний капітал, який представляє інформаційні ресурси, інформаційні активи. У цьому контексті І. Мойсеєнко (2010) висвітлює струк-

туру інтелектуального потенціалу за властивими йому елементами, зокрема, інтелектуальний капітал; структура, зв'язки та ознаки (інноваційність, конкурентоспроможність, енергетико-інформаційність), а також відповідне забезпечення (інформаційне, функціональне та організаційне). Позиція Н. Тимошенка (2010) полягає в тому, що інтелектуальний потенціал промислових підприємств за структурним аспектом можна розглядати як людський капітал, структурний потенціал, споживчий потенціал, інформаційні ресурси, інтелектуальну власність, інноваційну діяльність. Кожен із зазначених компонентів інтелектуального потенціалу, на думку авторів, є своєрідною сукупністю можливостей, внаслідок взаємодії яких виробнича система набуває нових властивостей. При цьому Н. Рудь і Ю. Гаврилюк (2011) висвітлюють формування інтелектуального потенціалу на основі двох блоків, зокрема, матеріальних та нематеріальних активів і знань співробітників. До першого блоку відносяться різні види обладнання, спеціалізовані знаряддя та інформаційно-програмне забезпечення, а до другого – освітня, інформаційна, комунікативна підготовка та система стимулювання науково-інноваційної діяльності. Більш складна структура інтелектуального потенціалу подана в дослідженнях з психології, де виділяються такі структурно-функціональні компоненти інтелектуального потенціалу як структурно-змістовний, операційно-результативний і регуляційно-оцінний. Якщо перший з виділених компонентів включає інтелектуальні здібності особистості, то другий – особливості прояву її інтелектуальної активності, а третій, відповідно, саморегуляційні і мотиваційні характеристики особистості.

Спираючись на результати порівняльного аналізу підходів щодо структури інтелектуального потенціалу доведено необхідність конкретизації компонентів інтелектуального потенціалу підприємства та включення до його структури нових складових, що може розглядатися як сучасні новації при аналізі досліджуваного поняття. Декомпозиція структури інтелектуального потенціалу надає можливість зрозуміти багатогранність та змістовність даного поняття, а також важливість активізації кожної з його складових, що за рахунок оптимального поєднання з іншими ресурсами підприємства дасть змогу досягнути стратегічних конкурентних переваг та забезпечити перехід на якісно новий рівень розвитку.

**Методологія дослідження.** Методологія дослідження побудована на основі синтезу загальної теорії систем, теорії економічного розвитку, економічного аналізу та інноватики. Це дає змогу більш повно розкрити економічні процеси, які відбуваються у вітчизняній

економіці, її промисловості та суб'єктах господарської діяльності в умовах зміни парадигми та векторів розвитку. При цьому використання функціонально-змістового підходу гармонійно поєднує аспекти розумової діяльності і практико-орієнтованої діяльності особистості, що володіє інтелектуальною компетентністю. Методологічний базис дослідження складає система загальнонаукових та спеціальних методів: наукової абстракції, індукції, дедукції, аналізу й синтезу – при формуванні теоретико-методологічного підґрунтя дослідження; системний, порівняння та групування – для вивчення існуючого наукового доробку щодо структури інтелектуального потенціалу промислового підприємства; структурно-логічний аналіз – для обґрунтування структурних складових інтелектуального потенціалу та взаємозв'язку між ними; економіко-статистичний аналіз – при зборі та систематизації даних; абстрактно-логічний – для аналітичного узагальнення і формулювання висновків. Теоретичною базою дослідження стали наукові публікації закордонних та вітчизняних вчених-економістів в контексті висвітлення інтелектуальноцентричної парадигми управління промисловими підприємствами.

**Основні результати.** В умовах становлення економіки, заснованої на знаннях, ключовим джерелом успіху підприємства є сукупність ресурсів та можливостей, якими воно володіє, тобто інтелектуальний потенціал. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови (2004, с. 902) «потенціал» трактується як запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов. Саме на створення цих «певних умов» для вияву прихованих і розвитку наявних ресурсів орієнтоване управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. У цьому контексті значимість інтелектуального потенціалу в сучасній парадигмі управління характеризується низкою положень (Дацій, 2021):

1) наявність інтелектуального потенціалу свідчить про стійку систему управління, якісними характеристиками якої є: самостійність, відповідальність за прийняті рішення, наявність сили волі і внутрішньої мотивації до самовдосконалення інтелектуальних можливостей;

2) визначальним чинником у формуванні інтелектуального потенціалу стає свобода вибору і прийняття самостійних рішень;

3) морально-етичний рівень розвитку організаційної філософії зумовлює творчо орієнтовану, розумну спрямованість в діяльності;

4) високий рівень освіти управлінців є важливою передумовою для формування сус

пільно корисного продукту інтелектуальної діяльності;

5) досвід, вміння і навички визначають успіх в реалізації інтелектуального потенціалу;

6) рівень внутрішньої творчої енергії підсилюється здібностями відчувати внутрішній інтелектуальний потенціал у вигляді нового знання, корисного для системи управління підприємством і суспільства загалом.

Для ефективного управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств постає необхідність обґрунтування його структури. Структура інтелектуального потенціалу – це відносно стійкий спосіб організації елементів, яка розкриває його будову, елементний (сегментарний) склад, принципи формування та розвитку.

При цьому дотримуватимемося постулату, що вектори удосконалення класифікації елементів інтелектуального потенціалу підприємства мають базуватися на загальноприйнятій, відносно гомогенній таксономії його структури. За цих умов в якості ключового критерію виступатиме інтелект – джерело виникнення (формування) усіх таксономічних одиниць.

Розуміння структури інтелектуального потенціалу промислового підприємства ґрунтується на таких принципах: потенціал є динамічною системою характеристик і властивостей його структурних компонентів; при формуванні інтелектуального потенціалу діє закон синергії; кожен структурний компонент інтелектуального потенціалу містить низку спільних ознак: розум, пізнання, креативність, що робить його визначальним чинником конкурентних переваг підприємства; інтелектуальний потенціал у вищих формах його вияву може самостійно трансформуватись внаслідок виникнення нових складових компонентів; компоненти інтелектуального потенціалу повинні функціонувати збалансовано задля досягнення їх оптимального співвідношення; всі компоненти інтелектуального потенціалу мають бути об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком суб'єкта господарювання. Серед ключових індикаторів інтелектуального потенціалу працівників за новітніх умов розвитку, доцільно виокремити: інтелектуальну готовність до інноваційної діяльності; мотиваційні якості; комунікативні якості; якості інноваційної активності; особистісні якості новатора (Жовновач, Малаховський, & Бессонова, 2020).

Щодо особливостей формування структури інтелектуального потенціалу підприємства зазначимо, що на її компоненти здійснює вплив низка чинників, до яких відносяться чинники зовнішнього середовища, внутрішнього та егочинники:

– макрочинники: науково-технічний

прогрес та його доступність; місце промислового підприємства в економіці країни, частка ринку; соціальний стан громадянської думки (колективу); соціально-економічний стан у країні (колективу);

– мікрочинники: економічний стан підприємства; економіко-технічний рівень виробництва; корпоративна культура та взаємовідносини; сприятливий робочий клімат серед колективу; адаптованість підприємства до сучасних технологій; рівень знань та кваліфікації колективу; інтелектуальні активи; система мотивації; система оплати праці; рівень розвитку інтелектуального середовища в межах підприємства; регулярне підвищення кваліфікації працівника; впровадження програм навчання, тренінгів, семінарів; урахування індивідуальних особливостей працівника; надання можливості працівникові для саморозвитку і самореалізації.

– егочинники формуються під впливом як макро-, так і мікрочинників, та є емоційно-психологічним станом особистості – це те середовище, у якому реалізуються креативні здібності.

У концептуальному розумінні інтелектуальний потенціал доцільно розглядати за двома підходами: перший – сукупність людей – володарів знань, які орієнтуються на пізнавальну і перетворювальну діяльність, другий – у формі набутих досягнень інтелектуальної праці (сукупності наукових, технічних, соціальних, культурних знань, що представлені матеріально-технічними формами, управлінським досвідом).

Структуротворними компонентами інтелектуального потенціалу підприємства є індивідуальний інтелектуальний потенціал та корпоративний (колективний) інтелектуальний потенціал.

Під інтелектуальним інтелектуальним потенціалом розуміємо досягнутий особистістю рівень інтелектуального розвитку та накопичені в результаті практичного досвіду неявні знання, які мають соціально-економічну цінність. Індивідуальний інтелектуальний потенціал розкриваємо за такими підходами: когнітивний (володіння знаннями) – на підґрунті творчого потенціалу; мотиваційний (готовність до використання творчого потенціалу) та аксіологічний (освоєння та сприйняття цінностей) підхід – основою якого вважається професійно-кваліфікаційний потенціал. Згідно з нашими міркуваннями, диференціювання індивідуального інтелектуального потенціалу підприємства на творчий та професійно-кваліфікаційний базується на необхідності врахування не лише теоретичних знань людини, але і якісної характеристики ефективності використання набутих знань.

Зазначимо, що творчі здібності здебіль

шого закладені в людині від народження, однак прояв їх повною мірою можливий тільки за умов, які сприяють їх розвитку та втіленню. За такого підходу, з огляду на діалектику статичного і динамічного, потенціального і актуального у становленні інтелектуального потенціалу особистості, створюється реальна можливість дослідження його як здатності людини до розвитку, творення нового, не зупиняючись на досягнутому рівні актуалізованих можливостей. Враховуючи наведене вище, цілком обґрунтованим є твердження, що індивідуальний інтелектуальний потенціал охоплює розвинений людиною творчий потенціал і сформований професійно-кваліфікаційний потенціал, інтегрованих такими якісними характеристиками, як креативність, інтелігентність та комунікативність.

Твердження, що перемагає той, у кого вищий творчий потенціал, вважається справедливим для будь якої епохи і країни, однак тільки в останні десятиліття воно отримало гідну увагу з боку влади цивілізованих країн світу та менеджменту корпорацій. Інтелектуальна праця породжує знання, що вимагає перетворення відомих елементів на абсолютно нові конфігурації, комбінації, необхідні саме в межах поточної ситуації, внаслідок чого виникає інноваційність та творчість у діяльності.

Для чіткого розуміння поняття творчого потенціалу потрібно розглянути феномен творчості крізь призму акмеологічної парадигми. У творчій діяльності визначено такі критерії акме: гуманістична спрямованість; естетична цінність результатів; існування протягом тривалого часу та благодійний вплив на те або інше покоління; високий рівень майстерності; суспільне визнання; новаторство; індивідуальність. Зазначимо, що в контексті творчого потенціалу критерій гуманістичної спрямованості є дискусійним, однак в межах нашого дослідження всі вищевказані критерії викликають зацікавленість, оскільки основою професійно-кваліфікаційного потенціалу вважається власне гуманістична парадигма.

Під творчим потенціалом розуміється «можливість творити, знаходити нове, діяти оригінально і нестандартно» (Мурашко, 2010, с. 202), що вказує на таку важливу властивість творчого потенціалу, як інноваційність. Низка авторів у структурі творчого потенціалу особистості також виокремлюють мотиваційний компонент: допитливість, потяг до створення нового, до пошуку й розв'язання проблем; емоційний компонент: задатки, нахили...; емоційне забарвлення окремих процесів, емоційне ставлення...; інтуїтизм – здатність до прояву неусвідомлюваних швидких (іноді миттєвих) оцінок...; вольовий ком-

понент: наполегливість, систематичність у роботі; цілеспрямованість, рішучість...; інтелектуальний компонент: швидкість у засвоєнні нової інформації...; прояви загального інтелекту...» (Моляко, 2008, с. 125).

Психологічна сутність творчого потенціалу визначається на основі таких складових, як творчі здібності, креативність, творча активність. Творчі здібності включають здатність синтезувати нові ідеї, загальний розумовий розвиток, генетичну схильність до мислення, здатність вибирати найбільш раціональні рішення, потребу в дослідженні та аналізі навколишнього середовища. Креативність характеризується швидкістю перебігу процесів мислення, здатністю до перетворення структури об'єкта діяльності, винахідливістю як умінням знаходити оригінальні, евристичні способи вирішення проблеми, здатністю швидко адаптуватися до нових умов. При цьому до складових творчої активності входять активність оволодіння знаннями, уміннями та навичками; сформованість позитивних мотивів творчої діяльності; сформованість активно-перетворювального ставлення до діяльності; здатність до активного креативного сприйняття навколишньої дійсності.

Сучасні наукові розвідки (Runco, 2003), досліджуючи тематику творчого потенціалу підтверджують, що творчість загалом пов'язана з розумінням сутності явища та з інноваціями, тобто творчий потенціал найбільше розвивається при використанні особистістю її ментальних можливостей. Таким чином, творчий потенціал особистості включає притаманні людині здібності, які спрямовані на перетворення дійсності та створення нових смислів, на інноваційність.

Творчий потенціал є багатозначною та динамічною діяльнісною характеристикою, що впливає на ставлення до життя, гуманність і успішність діяльності. Підходи учених до архітектури феномену творчого потенціалу підтверджують, що в структурі досліджуваної інтегративної властивості особистості слід виділити ціннісну, діяльнісну та когнітивну складові, зміст кожної з яких складають специфічні риси. Ціннісна складова пов'язана із світоглядною позицією людини, з її особистісними пріоритетами. Вона відображає визнання творчості як цінності, життєвої необхідності, прийняття образів творчих особистостей як орієнтирів у житті і в професії, в багатьох інших питаннях аксіологічного характеру. Відповідно діялісна проявляється у творінні. Когнітивна складова відповідає за процеси мислення та фантазію.

На нашу думку, творчий потенціал – це взаємопов'язана сукупність здібностей особистості до постановки та вирішення нових творчих завдань, створення нових унікаль-

них ідей та неповторних нововведень, а також до створення умов на підприємстві для прояву цих творчих здібностей.

При осмисленні творчого потенціалу варто привернути увагу до художнього потенціалу, як системи художньо-естетичних потреб, форм і способів їх задоволення. Художній потенціал виражає здатність людини до конструювання творчої реальності та культурної самореалізації.

Зазначимо, що наші погляди щодо таксономії індивідуального інтелектуального потенціалу базуються на твердженні: якщо людина розвиває власні природні здібності (таланти), отримані на генетичному рівні, то вони виступають каталізатором у формуванні професійно-кваліфікаційного потенціалу (сукупності умінь і навичок людини, що дають змогу виконувати трудові і виробничі функції), визначеного як таксон у структурі індивідуального інтелектуального потенціалу.

Основні підходи щодо визначення поняття професійно-кваліфікаційного потенціалу полягають в такому: здатність ефективно виконувати професійні обов'язки; саморозвиток; самоорганізація; рівень морально-психологічного потенціалу; цілісна система, яка об'єднує ресурсні можливості особистості із зовнішніми умовами її професійної діяльності; відновлювальна система внутрішніх ресурсів, яка проявляється в професійних досягненнях, здатність активно вступати у внутрішні і зовнішні взаємодії у сфері професійної діяльності; інтеграція реалізованого і нереалізованого потенціалу з умовами та можливостями професійної діяльності; готовність до праці; певна кваліфікація, що забезпечує успішне виконання обов'язків на конкретному робочому місці в межах підприємства.

Визначення професійно-кваліфікаційного потенціалу, сформульовані різними дослідниками, мають свої особливості. За словами Р. Дж. Рейда – це сфера особистих досягнень (Reid, 2017). В. Міляєва, Н. Лебідь та Ю. Бреус (2013, с. 405) трактують професійно-кваліфікаційний потенціал як відповідність орієнтації, схильностей, професійних уподобань обраній професії, наявність відповідного типу особистості, рівень професійної мотивації.

Отже, розглянуті нами підходи зацентровані на такому: професійно-кваліфікаційний потенціал розкривається власне в професійній діяльності, передбачаючи при цьому наявність конкурентоспроможної освіти та компетенцій. Важаємо, що вказаний потенціал доцільно розглядати в контексті самовдосконалення, зокрема, самопізнання та самореалізації, що проявляється у професійній діяльності. При цьому належну увагу в контексті професійно-кваліфікаційного потенціалу осо-

бистості потрібно приділити психофізіологічній складовій.

Ґрунтуючись на аналізі наукових джерел з корпоративного управління, а також на дослідженнях сучасних підходів щодо окреслення структури інтелектуального потенціалу нами запропоновано композиційну деталізацію професійно-кваліфікаційного потенціалу: морально-психологічний, трудовий, комунікативний, лідерський, управлінський, освітній, аксіологічний, психофізіологічний та адаптаційний потенціали.

Для визначення особливостей морально-психологічного потенціалу нами проаналізовано підходи щодо морального потенціалу та психологічного потенціалу особистості окремо. Мораль включає в себе цінності, принципи та норми. Тому моральний потенціал передбачає закладені цінності та норми, які актуалізуються в певній ситуації. Моральний потенціал представляє низку орієнтирів, які є опорою для особистості. Психологічний потенціал ґрунтується на сукупності психічних та психологічних якостей і особливостей індивідумів, що поєднані структурними взаємовідносинами в процесі здійснення ними певного виду діяльності та досягнення успіху, і складають резерв підвищення ефективності діяльності індивіда, подальшого розвитку та творчого прояву. Таким чином, якості стають психологічним ресурсом особистості в певній життєвій ситуації. При цьому структура психологічного потенціалу особистості така: мотиваційна складова; кваліфікаційна складова (що може особистість); емоційно-вольова складова (ресурси людини). Морально-психологічний потенціал варто розглядати у двох контекстах – широкому та вузькому. В широкому розумінні – це внутрішні цінності, орієнтири, уміння, ідеї, творчі якості, які створюють цілісну особистість. За вузького підходу морально-психологічний потенціал тлумачиться як морально-психологічний ресурс особистості, який підкріплює повсякденне функціонування за умов використання цього ресурсу. Вказаний потенціал активізується за умов, коли особа набуває досвіду.

Трудовий потенціал формують здібності людини при виконанні завдань господарської діяльності на конкурентних засадах, а не в загальному розумінні виробництва певних благ. Згідно з науковими поглядами К. Білецької (2014) трудовий потенціал визначається такими критеріями: кваліфікація і професіоналізм; ефективність інноваційного менеджменту; ефективність творчої діяльності. Отже, у трудовому потенціалі відображається кадрово-кваліфікаційна складова професійної діяльності особистості, що ґрунтується на знаннях, уміннях, практичних та психологічних навичках і проявляється на робочому місці індивідуально (в групі).

Проблематика комунікативного потенціалу досліджується Л. Виготським, О. Власовою, М. Каганом, Я. Коломінським, В. Рижовим, А. Мудриком. Ці автори розглядають комунікативний потенціал особистості в контексті ступеня та форм її комунікабельності, характеру контактів, які вона вибудовує, і виокремлюють такі складові комунікативного потенціалу, як гносеологічну; аксіологічну; творчу; комунікативну; художню та акцентують на соціальному контексті вказаного потенціалу. За іншим підходом під комунікативним потенціалом особистості розуміють об'єктивні й суб'єктивні комунікативні можливості, які реалізуються як свідомо, так і стихійно і є внутрішнім резервом індивіда (Орбан-Лембрик, 2010). Отже, комунікативний потенціал відповідає за комунікабельність людини, її здібності у розумінні інших, донесенні до інших власної думки та міркувань, а також за можливість формувати певні орієнтири та розвивати цінності.

Лідерський потенціал є якісною характеристикою, яка виражає сукупність внутрішніх потреб, цінностей, можливостей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня поєднання та взаємодії компетентності, активності, відповідальності та комунікабельності людини, який буде забезпечувати її вплив на учасників групи при спільному вирішенні проблемних питань у різних сферах життєдіяльності. Дослідники Harvard Business Review (Chamorro-Premuzic, 2016), окрім допитливості відносять до лідерського потенціалу пристосованість до навколишньої дійсності, націленість на служіння іншим, інтелігентність. В основі всіх цих понять – увага до навколишнього світу, до оточення, а не концентрація на власній особі. Лідерський потенціал передбачає досягнення цілісності попри зовнішні та внутрішні чинники розбалансування та виявляється внаслідок служіння іншим людям завдяки креативності та емоційній інтелігентності (етичне лідерство). При цьому йому притаманна здатність продукувати нововведення, що пов'язує його із творчим потенціалом.

Управлінський потенціал та його розвиток залежить від вибору оптимальної стратегії життя, від мети та професійної культури. За низького ступеня особистісної самореалізації та рівня інтелектуального вмісту професійної діяльності, стратегія життя буде неефективною, а управлінський потенціал залишиться нерозкритим. Отже, самореалізація та саморозвиток є важливими складовими управлінського потенціалу особистості. Управлінський потенціал розглядається зарубіжними дослідниками (Saddington) в контексті оптимальної організації певних процесів – як зовнішніх, так і внутрішньоособистісних. Управлінський та лідерський потенці-

али є близькими за змістом поняттями, однак мають власні характерні особливості. Підґрунтям лідерського потенціалу виступає зовнішня спрямованість, управлінського – внутрішня. Лідерський потенціал передбачає креативність, інноваційність; управлінський – формування певної організаційної структури. Управлінський потенціал в процесі професійної діяльності зазвичай формується за формальною ієрархією, за якої чітко визначений управлінець, при цьому лідерський потенціал проявляється ситуативно, не передбачаючи необхідності для формального підпорядкування.

Освітній потенціал визначається як сукупність знань, які здобула людина внаслідок виховання та під час різних видів навчання. Саме освітній потенціал є основою для трудового (кваліфікаційного) потенціалу. Забезпечення його розвитку є важливою передумовою кар'єрного зростання, особливо в еру, коли знання є відкритими та загальнодоступними.

Аксіологічний (ціннісний) потенціал визначає життєві орієнтири людини, які обумовлюють її життєдіяльність. Він охоплює ідеали людини, її установки, переконання та бажання. Зарубіжні дослідники аксіологічного потенціалу вказують на такі його характеристики, як наявність певних оціночних суджень та їх розміщення за певною ієрархічною структурою (Vassiliadou, 2008).

Психофізіологічний потенціал включає фізіологічну та психічну складові. У людини вони закладені на генетичному рівні, а також здобуваються протягом життя. Незважаючи на те, що потенціал фізичного здоров'я є індивідуальним показником, він дає змогу охарактеризувати рівень економічного розвитку суспільства загалом, оскільки є складовою і безпосереднім чинником життєвого потенціалу. Потенціал психічного здоров'я обумовлений соціалізацією особистості, особливостями її розвитку та діяльності. Психофізіологічний потенціал визначається ментальними (психічними) можливостями людини, які пов'язані з діяльністю мозку та з фізичними (фізіологічними) можливостями, що перебувають у постійній кореляції та взаємодії (Reid, 2017). Отже, психофізіологічний потенціал особистості визначає її можливості ефективною діяльності, де фізіологічні та психічні процеси взаємопов'язані та впливають один на одного.

Адаптаційний потенціал залежить від вроджених та набутих чинників, які формують структуру особистості. Для адаптації характерними є не лише психічні, біологічні, але й соціально-психологічні властивості, які людина актуалізує в певних умовах її діяльності. У цьому контексті необхідно підкреслити важливість енергії, яка витрачається у певній ситуації і поповнюється із енергетичних гли-

бин. Дослідники (Schmitt & Pilcher, 2004) акцентують увагу на функціональності, універсальності, інтерактивності та ефективності, що притаманні адаптаційному потенціалу. Таким чином, адаптаційний потенціал визначає психічні, біологічні та соціально-психологічні здатності людини адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що формуються протягом усього життя.

На основі проаналізованих концепцій нами сформульовано дефініцію поняття професійно-кваліфікаційного потенціалу, під яким розуміємо взаємопов'язану сукупність загальних та специфічних, набутих на даному підприємстві здібностей та професійних компетенцій особистості, що необхідні для виконання професійних обов'язків, і створення умов на підприємстві для вдосконалення і розвитку її практичних навичок і досвіду.

Критерії професійно-кваліфікаційного потенціалу подано в табл. 1.

Таким чином, розвиток професійно-кваліфікаційного потенціалу є одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та ґрунтується на самореалізації особистості. Крім того, технологія розвитку вказаного потенціалу повинна орієнтуватися на кращі світові моделі, які передбачають продуману, ефективну систему мотивації. Аналіз американської, європейської та східної моделей дав змогу виявити принципи, які є прийнятними для формування технології розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу в умовах промислових підприємств України: програмно-цільова організація підвищення професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників через особистісний потенціал людини; розвиток лідерства за допомогою систем тренінгів, менторства та самонавчання, а також спрямованості на ефективне використання та розви-

ток емоційно-психологічного потенціалу. Програмно-цільова організація розвитку вказаного потенціалу передбачає постійну основу, системний підхід та орієнтацію на перспективу. Для цього, зокрема, розробляються Стратегічні плани розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу, де вказуються мета, методи та механізми забезпечення його розвитку. Мета може передбачати: орієнтацію на залучення талановитих працівників, забезпечення культури діяльності, що ґрунтується на результативності; розвиток лідерства та поглиблення професійних знань.

На творчий та професійно-кваліфікаційний потенціал впливає духовний потенціал, який є орієнтиром життєдіяльності людини. Вказаний потенціал визначає наповненість існування особистості, внутрішню свободу та гармонію, де життя – це творіння. Оригінальний є тлумачення дослідників, які розглядають духовний потенціал в контексті «енергії, спрямованої на еволюцію» (Martin & Moraitis, 2016). Вказаний потенціал відображає ступінь прихованих можливостей інтелекту, вказуючи на його прояв і в матеріальній, і в духовній сферах. При цьому головна роль у розвитку духовного потенціалу належить внутрішній потребі у засвоєнні культурних цінностей, реалізації потенційних можливостей, тобто якісній складовій. Духовний потенціал визначає, якими можуть бути основні орієнтації людини в соціальній та професійній діяльності, з якими мотиваційними стратегіями людина намагається актуалізувати основні особистісні цінності. Отож, духовний потенціал – широке, інтегральне поняття, що включає морально-психологічний, творчий, акмеологічний та аксіологічний потенціали. Тому виокремлювати його як окрему складову професійно-кваліфікаційного потенціалу вважаємо недоречним.

Таблиця 1. Критерії професійно-кваліфікаційного потенціалу  
Table 1. Criteria of professional qualification potential

| Критерій                                  | Індикатори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особиста і професійна відповідальність    | Виконання обов'язків та дотримання термінів; прийняття процедур та норм; пошук винятків за відповідних умов; виконання роботи згідно з високими особистими стандартами; ефективне використання техніки вирішення проблем; відповідальність за власну поведінку.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Соціальний, емоційний та фізичний комфорт | Вирішення проблем конструктивним шляхом; демонстрування відповідних почуттів та емоцій; усвідомлення принципів соціальної та професійної поведінки та очікувань, пов'язаних з ними; позитивне прийняття пропозицій та відповідна трансформація поведінки; адекватне сприйняття своєї особи та формування логічних цілей та очікувань; уміння використовувати найкращим чином будь-який досвід; високий рівень енергії та загальне позитивне ставлення до життя; розуміння ролі як позитивного, так і негативного досвіду для професійного розвитку. |
| Міжособистісні відносини                  | Повага до почуттів, думок, знань та умінь інших; щирість у взаємовідносинах; уміння поставити себе на місце іншого та знаходити відгук у серці по відношенню до почуттів інших; навички ефективних міжособистісних відносин; ефективне функціонування на різних позиціях у межах групи; увага та розгляд думок, які відмінні від власних; зрозумілість, вільне володіння мовою та грамотність оформлення висловлювання; ефективне комунікування з різними аудиторіями.                                                                              |

Джерело: розроблено автором на основі (Indiana University East, 2020)



Таким чином, розвиток професійно-кваліфікаційного потенціалу є одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та ґрунтується на самореалізації особистості. Крім того, технологія розвитку вказаного потенціалу повинна орієнтуватися на кращі світові моделі, які передбачають продуману, ефективну систему мотивації. Аналіз американської, європейської та східної моделей дав змогу виявити принципи, які є прийнятними для формування технології розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу в умовах промислових підприємств України: програмно-цільова організація підвищення професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників через особистісний потенціал людини; розвиток лідерства за допомогою систем тренінгів, менторства та самонавчання, а також спрямованості на ефективне використання та розвиток емоційно-психологічного потенціалу. Програмно-цільова організація розвитку вказаного потенціалу передбачає постійну основу, системний підхід та орієнтацію на перспективу. Для цього, зокрема, розробляються Стратегічні плани розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу, де вказуються мета, методи та механізми забезпечення його розвитку. Мета може передбачати: орієнтацію на залучення талановитих працівників, забезпечення культури діяльності, що ґрунтується на результативності; розвиток лідерства та поглиблення професійних знань.

На творчий та професійно-кваліфікаційний потенціал впливає духовний потенціал, який є орієнтиром життєдіяльності людини. Вказаний потенціал визначає наповненість існування особистості, внутрішню свободу та гармонію, де життя – це творіння. Оригінальним є тлумачення дослідників, які розглядають духовний потенціал в контексті «енергії, спрямованої на еволюцію» (Martin & Moraitis, 2016). Вказаний потенціал відображає ступінь прихованих можливостей інтелекту, вказуючи на його прояв і в матеріальній, і в духовній сферах. При цьому головна роль у розвитку духовного потенціалу належить внутрішній потребі у засвоєнні культурних цінностей, реалізації потенційних можливостей, тобто якісній складовій. Духовний потенціал визначає, якими можуть бути основні орієнтації людини в соціальній та професійній діяльності, з якими мотиваційними стратегіями людина намагається актуалізувати основні особистісні цінності. Отож, духовний потенціал – широке, інтегральне поняття, що включає морально-психологічний, творчий, акмеологічний та аксіологічний потенціали. Тому виокремлювати його як окрему складову професійно-кваліфікаційного потенціалу вважаємо недоречним.

Зазначимо, що в контексті розвитку індивідуального інтелектуального потенціалу стратегічним ресурсом виступатимуть не знання, а творчий потенціал. При цьому його якісні можливості визначатимуться рівнем теоретичних, прикладних та духовних знань. При цьому існують різні способи примноження обсягу знань: самонавчання з різних джерел, неперервна освіта; отримання знань на основі ЗМІ та електронних мереж; професійне навчання на робочому місці; навчання в процесі досліджень і творчої діяльності тощо (Ostrovskaya et al., 2020).

Таким чином, індивідуальний інтелектуальний потенціал інтегрує в собі потенціал, що формується самим працівником у процесі внутрішньої ментальної діяльності на базі сенсорного, емоційного, розумово-логічного та креативно-інтуїтивного інтелектів, та потенціал, що формується у процесі взаємодії з іншими людьми на базі соціально-культурного та економічного інтелектів. Баланс цих двох складових забезпечує гармонізацію особистості працівника, ефективність його індивідуальної та командної інтелектуально-інноваційної діяльності на підприємстві.

Окрім розглянутого вище індивідуального інтелектуального потенціалу, важливою таксономічною одиницею виступає колективний інтелектуальний потенціал, до структуротворних елементів якого відносимо організаційний, інформаційний, динамічний потенціали та прихований потенціал нововведень).

Варто зауважити, що трансформування індивідуального інтелектуального потенціалу в організаційний дає змогу забезпечити перетворення спеціалізованих знань працівників у виробничі операції, створити передумови розвитку ділової етики, корпоративної культури, підвищити синергійний ефект діалектичної взаємодії структури і функцій, та й відтворення потенціалу загалом.

Спираючись на сучасні концепції управління, під організаційним потенціалом підприємства розуміємо його здатність до формування структурованої конструкції комплементарних ресурсів, спрямованих на стійке функціонування підприємства. При цьому здатностями підприємства є процедури, алгоритми дій, а також принципи і засоби їх створення. Своєю чергою, під стійкістю розуміють здатність системи функціонувати в станах, близьких до рівноваги, в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів. Вважаємо, що для підприємства як економічної системи це означає прибутковість і відповідність діловому середовищу.

Організаційний потенціал як здатність формується шляхом пошуку, відбору та багаторазового повторення комбінації організа-

ційних ресурсів за дотримання умов, які впливають із принципів побудови систем: компліментарність (взаємодоповнюваність); взаємодія організаційних ресурсів між собою; відповідність їх цінностям підприємства. При цьому організаційні ресурси розглядаємо в такому складі: корпоративна структура та процедури; інформаційна інфраструктура; корпоративна культура; взаємовідносини з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Цінності розуміються як стандарти і пріоритети управлінської діяльності, які є критеріями раціональності рішень на всіх рівнях управління. В умовах динамічності ділового середовища саме цінності стають стійкими стратегічними орієнтирами для підприємства. З огляду на призначення цінностей, ключовими вважаємо узгоджені між собою ринкові, економічні та організаційні цінності. Ринкова цінність виражає відповідність підприємства станом ділового середовища, економічна – його прибутковість. Відповідно, організаційні цінності є засобами реалізації ринкових і економічних цінностей.

До системних властивостей організаційного потенціалу виробничого підприємства віднесено такі:

- способи поділу завдань. За вузької спеціалізації завдань потенціал досягає високої ефективності, але позбавляється гнучкості. Агресивні і не жорстко визначені завдання підвищують можливості творчості на шкоду ефективності;
- способи взаємозв'язку завдань. Розмежування завдань сприяє функціональній стабільності, їх об'єднання підвищує гнучкість;
- організаційна та виробнича культура підприємства, яка передбачає загальні норми, цінності, моделі дійсності, винагороду, матеріальне стимулювання. Культура,

яка не прагне до змін, сприяє підвищенню ефективності, але не залишає простору для гнучкості і розвитку;

- структура функціональних повноважень, а також способи їх реалізації;
- комунікаційна система підприємства. Саме ефективна комунікативна система з чітко вибудованим зворотним зв'язком лежить в основі здатності підприємства поєднувати гнучкість і самоконтроль в управлінні.

Як бачимо, саме системні властивості організаційного потенціалу визначають поєднання гнучкості і функціональності (самоконтролю) підприємства, тобто тих чинників, які властиві підприємству на етапі його розквіту і інноваційного типу розвитку.

У табл. 2 наведено основні категорії і поняття організаційного потенціалу підприємства.

Організаційна структура підприємства, яке ефективно використовує власний інтелектуальний потенціал, повинна відповідати рішенням операційних і управлінських завдань, розподілу професійних ролей серед учасників процесу створення знання, характеру взаємовідносин між ними. Крім того, необхідно налагодити процес вилучення неявних знань для їх використання у виробництві і зворотний зв'язок між структурами, що створюють знання і виробляють на їх основі інноваційну продукцію. При цьому підвищення рівня організаційних знань сприяє розвитку економічного мислення на основі компетентного розуміння процесів соціально-економічної сфери, формує економічну свідомість, змінює ціннісне поле, розширює адаптивні, інтегруючі, творчі та інноваційні можливості індивідів. Універсальним засобом, який дає змогу максимізувати приплив і цінність знань, є мережа (Ostrovska et al., 2021).

Таблиця 2. Основні категорії і поняття організаційного потенціалу підприємства  
Table 2. The main categories and concepts of the enterprise organizational potential

| Категорії, поняття                 | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предмет організаційного потенціалу | Визначає зв'язок між елементами сукупного потенціалу підприємства, нормами, правилами, процедурами, прийнятими на підприємстві, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підлеглих, взаємодію менеджера і працівників, найм, навчання і просування кадрів, оцінку результатів їх праці, створює і підтримує відносини між працівниками, визначає потенційні можливості всіх елементів сукупного потенціалу. |
| Закони                             | Положення організаційного потенціалу базуються на законах економічної теорії, технічних і природничих наук і специфічних законах. В організаційному потенціалі, як і в організації виробництва, слід розрізняти закони, які виражають діалектику розвитку взаємозв'язку техніки, технологічних процесів і людей.                                                                                              |
| Форма організаційного потенціалу   | Порядок організації зв'язків, що забезпечує пропорційне поєднання елементів виробництва і організації в просторі і в часі в єдиному виробничому процесі                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Принципи                           | Принципи організаційного потенціалу – це вихідні положення, на основі яких здійснюється побудова, функціонування і розвиток організаційної структури, організаційної системи і підприємства загалом                                                                                                                                                                                                           |
| Склад організаційного потенціалу   | Вказаний потенціал формується на основі систем: управління підприємством; цінності підприємства; менеджменту знань; управління персоналом; інформаційно-комунікаційної системи підприємства                                                                                                                                                                                                                   |

Стрімкий розвиток економіки, заснованої на знаннях, та інформаційних технологій у формі різного роду продуктів цифрової економіки настійно вимагають включення в структуру інтелектуального потенціалу підприємства нового елементу, а саме інформаційного потенціалу. При цьому інформаційний потенціал необхідно пов'язувати з управлінськими та професійними компетенціями персоналу підприємства, які використовуються для створення його інтелектуального потенціалу.

Під інформаційним потенціалом розуміємо сукупність здібностей раціонально добувати інформацію, перетворюючи її в знання і компетенції, опановувати нові технології переробки інформації, здійснювати складні комунікаційні процеси в людино-машинному середовищі. Інформаційний потенціал підприємства включає технічну, програмну складову на інноваційному рівні; спеціальні стратегії інформаційного обміну, розвитку і перетворення інформації і знань; інформаційно-комунікативну компетентність співробітників.

Функціонування більшості суб'єктів господарювання за умов інформаційної насиченості економіки та активної її цифровізації безпосередньо пов'язане з ефективним використанням інформаційного потенціалу підприємств. Стосовно орієнтування на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства інформаційний потенціал доцільно розділяти на внутрішній та зовнішній. Очевидно, що для кожного підприємства інформаційний потенціал представлятиме властиву тільки цьому підприємству сукупність інформаційних ресурсів, включаючи бази даних, системи інформаційного забезпечення та інформаційні технології, за допомогою яких керівництво підприємства й інший управлінський персонал своєчасно отримує достовірну і повну інформацію для прийняття рішень на відповідних рівнях управління. Ця частина ресурсів стосується внутрішнього інформаційного потенціалу підприємства. Однак будь-яке підприємство функціонує в умовах різноспрямованого впливу чинників зовнішнього середовища, в тому числі у вигляді різного роду ринкової, фінансової, маркетингової та іншої інформації. Ці ресурси відносяться до зовнішнього інформаційного потенціалу підприємства. Цілком природно, що за своїм обсягом, функціональною різноманітністю та іншими характеристиками зовнішні інформаційні ресурси істотно перевищують внутрішні. Тому керівництво підприємства та інший управлінський персонал повинні володіти відповідними знаннями та вміннями, а також мати у своєму розпорядженні сучасні інформаційні технології для доступу і своєчасного отримання потрібної ін-

формації у величезному масиві зовнішніх інформаційних ресурсів. Таким чином, ефективність використання всієї сукупності внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів підприємства, а також ефективне володіння інформаційними технологіями їх обробки стає важливим джерелом розвитку виробництва та економічного зростання підприємства. В результаті використання інформації інтелектуальний потенціал підприємства зазнає інноваційних змін.

Сьогодні інформаційний потенціал підприємства задіяний не тільки для управління виробництвом, але й для взаємодії з контрагентами, здійснення моніторингу ринків збуту готової продукції, рекламної діяльності, а також просування продукції на нові ринки тощо. При цьому інформація, що використовується, може набувати різних ознак: про наявність ресурсів, їх вартість, можливі способи їх використання, ефективність витрачання, а також інша інформація, яка визначає умови виробничої діяльності. Це далеко не повний перелік функціональних можливостей інформаційного потенціалу підприємства, але навіть зазначені вище функції свідчать про те, що в сучасних умовах інформаційний потенціал слід розмістити серед найбільш важливіших структурних складових інтелектуального потенціалу, наявність і якість якої багато в чому визначають перспективи функціонування і розвитку сучасного підприємства, а також стабільність його становища на ринку.

Ступінь адаптивності носія інтелектуального потенціалу до управлінських впливів і до трансформацій інституціонального середовища здатна зіграти вирішальну роль у створенні і дифузії нових продуктів інтелектуальної праці. Сучасні дослідження науковців і практиків підтверджують, що здібність підприємства швидко реагувати на зміни є чи не найбільш важливим чинником його успішності, конкурентоспроможності й інноваційності. У цьому контексті обґрунтуємо необхідність включення в структуру інтелектуального потенціалу його динамічної складової – динамічного потенціалу.

Інтелектуальний потенціал підприємства в процесі виробничої діяльності володіє певними властивостями, зокрема, нестабільністю стану; невизначеністю у часі; динамічністю розвитку. Завдання стабілізації інтелектуального потенціалу передбачають таку послідовність дій керівництва підприємства: визначення можливості і напрямів використання інтелектуального потенціалу; формування резерву потенціалу за напрямками; вкладення додаткових інвестицій для ефективного використання потенціалу; стабілізація потенціалу. При цьому стабільність буде визначати такий стан потенціалу, за якого можливо його ідентифікувати і використовувати

вати в процесі виробництва.

Невизначеність інтелектуального потенціалу в часі проявляється, головним чином, у ресурсній невизначеності, яка пов'язана з їх якістю, кількістю, термінами отримання і можливостями використання. Основними причинами ресурсної невизначеності інтелектуального потенціалу підприємства є: імовірнісні оцінки запасів ресурсів, наявних в його розпорядженні, а також досить значні похибки методів їх обліку, що може істотно знизити ефективність використання ресурсів; зміна попиту і пропозиції на ринку ресурсів, а також їх ціни, що впливає на зміну виробничих витрат для отримання ресурсів і створення їх запасу; зміна потреби в ресурсах під впливом чинників науково-технічного прогресу, наслідком яких стає зміна обсягів і структури використання ресурсів (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010). Крім ресурсної невизначеності інтелектуального потенціалу підприємства має місце невизначеність організаційних чинників. Оскільки основною метою управління діяльністю підприємства як системи є досягнення в будь-який момент часу його визначеності через зміну управлінських рішень, то управління підприємством буде визначатися вибором такого варіанту управлінських рішень, який дав би йому змогу забезпечувати власний розвиток за заданим напрямом. При цьому слід враховувати, що всі ресурси та інформація орієнтовані в часі і в просторі, а також ту обставину, що їх можна чітко розділити на внутрішні і зовнішні стосовно інтелектуального потенціалу підприємства.

Властивість динамічності підприємства як системи і його інтелектуального потенціалу проявляється через можливість їх керованого розвитку. При цьому певної динамічності розвитку підприємства можна досягти завдяки ефективному управлінню інтелектуальним потенціалом та його структурними складовими. Вирішення цієї проблеми було запропоновано в рамках концепції динамічних здібностей (Теесе, 2014), сформованої на противагу відносно статичній ресурсно-орієнтованій теорії. Послідовники Д. Тіса наголошують на тому, що динамічні здібності відповідають VRIN критеріям. Стосовно діяльності підприємств концепція динамічних здібностей надає нові можливості для управління їх виробничою діяльністю з урахуванням швидко мінливих умов зовнішнього середовища (Островська, 2021). Таким чином, динамічні здібності сучасного підприємства дають йому змогу отримувати і утримувати додаткові конкурентні переваги шляхом реконфігурації ресурсів, зокрема, зміни існуючих способів управління, генерації і трансформації в часі ключових компетенцій, використання нових товарів, процесів, унікальних

технологій з метою оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища (El Sawy & Pavlou, 2008). Причому ці зміни мають бути затребувані ринком та споживачами, а для підприємств вказані зміни повинні бути економічно ефективні.

Динамічний потенціал як структурний елемент інтелектуального потенціалу підприємства можна подати як сукупність його динамічних здібностей і ефективного використання всіх видів ресурсів (динамічних ресурсів), які необхідні для реалізації цих здібностей.

Стосовно діяльності підприємств концепція динамічних здібностей надає нові можливості для управління їх виробничою діяльністю з урахуванням швидко мінливих умов зовнішнього середовища (Островська, 2021). Включення динамічних здібностей в структуру інформаційної системи управління підприємством дає змогу враховувати чинники стабільності його діяльності, а також чинники зміни зовнішнього і внутрішнього середовища для формування додаткових конкурентних переваг.

З високою часткою очевидності можна стверджувати, що низькі динамічні здібності, нездатність швидко та своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін та невміння керувати знаннями є найважливішою причиною недостатньої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Компанії-лідери повинні нарощувати свій максимально можливий (високий) інтелектуальний потенціал у всіх сферах діяльності: у розробці та виробництві продуктів, маркетинговій стратегії, управлінні та взаємозв'язку з клієнтами, управлінні персоналом, логістиці тощо, оскільки тенденція (курс) до створення, інтегрування та реконфігурування внутрішньофірмових компетенцій і технологій, інакше кажучи, до формування своїх динамічних здібностей, забезпечує постійний розвиток та довгострокове лідерство для того чи іншого суб'єкта господарювання.

Зазначимо, що традиційні концепції не повною мірою висвітлюють сучасні імперативи загальної управлінської парадигми в системі інтелектуального виробництва. Існуючий підхід до управління інтелектуальним потенціалом характеризується орієнтацією на усунення слабких місць за рахунок наявних ресурсів і практично не передбачає пошуку та розвитку його прихованих можливостей – суттєвого резерву нововведень, який здатний забезпечити нові додаткові перспективи інноваційного зростання. У цьому контексті особливої уваги заслуговує такий елемент інтелектуального потенціалу підприємства, як прихований потенціал нововведення, під яким розуміємо приховані у невизначеності нововведення можливості подальшого вдосконалення та розвитку, здатні проявитися через певний період часу під впливом

науково-технічних і економічних чинників. Ця властивість відноситься не тільки до інновацій, але і до продуктів, які вже певний період використовуються в практичній життєдіяльності. Однак, нові можливості найбільш повно виявляються в контексті здійснення інтелектуальної діяльності, пов'язаної з пошуком та впровадженням нових ідей, рішень, нових відкриттів.

Прихований потенціал нововведення, першою чергою містить не тільки різні накопичені ресурси, скільки приховані ідеї, джерелом яких є потреби, існуючі або ще невідомі. Головним джерелом для появи ідей є клієнт і його нові потреби. Зазначимо, що досліджувана категорія прихованих можливостей містить також неіснуючі в даний час можливості та здібності. Це є особливо важливим в сучасних умовах, коли завдяки постійному процесу зміни одних інновацій на інші відбувається швидке оновлення асортименту і новинок. При цьому нові інновації, які приходять на зміну, як правило, з'являються в результаті реалізації ідей, закладених в попередніх інноваціях, будучи реакцією на нові потреби, або ж самостійно створюють нові потреби.

Приховані можливості можна розглядати як один із важливих чинників майбутнього успіху нововведення. Прихований потенціал нововведення дасть змогу багато в чому визначити майбутню конкурентоспроможність інновації протягом усього життєвого циклу. При цьому існують такі продукти (інновації), які мають здатність знову і знову виявляти приховані властивості. У прихованому потенціалі нововведення криється не лише можливість отримання в майбутньому додаткового доходу, а й можливість появи та реалізації «революційних ідей», які можуть повністю перевернути сформовані на сьогоднішній день підвалини.

У зв'язку з вищесказаним, інтелектуальна діяльність на підприємстві стає не тільки послідовністю дій із генерування ідей, створення інновацій, їх виробництва та комерціалізації, а ще й постійним нескінченим про-

цесом, спрямованим на ефективне використання інтелектуального потенціалу та пошук прихованих в інновації ідей, реалізація яких здатна принести нові знання, технології, різноманітні ефекти. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства з урахуванням прихованих можливостей – це здатність забезпечити: оновлення чинників виробництва; підвищення кваліфікації персоналу; розширення сфери впливу на ринку; генерування ідей і їх патентування; реалізацію виявлених ідей.

**Висновки.** Становлення та розвиток цифрової економічної системи привносять у категорію інтелектуального потенціалу нові характеристики. У цьому контексті сформовано нове бачення щодо призначення інтелектуального потенціалу та можливостей збалансованого розвитку його структурних компонентів з метою формування унікальних конкурентних переваг підприємства. Відмінність запропонованої структури інтелектуального потенціалу промислового підприємства від існуючої полягає у включенні складових, що відіграють вирішальну роль на сучасному етапі розвитку мережевої економіки знань. За цих умов структура інтелектуального потенціалу набуває низки творчих ознак: забезпечення інформаційного та комунікаційного середовища підприємства; формування креативного мислення завдяки неперервному навчанню та самовдосконаленню індивідів; значне посилення синергійного ефекту внаслідок взаємодії учасників дискурсивного простору задля самореалізації та збільшення знань; застосування крауд-технологій у діяльності підприємства як сучасних інструментів управління; необхідність володіння певним рівнем цифрової грамотності. Підхід до управління промисловими підприємствами, що базується на запровадженні парадигмальних управлінських новацій у контексті структурної декомпозиції інтелектуального потенціалу, є підставою для формування стратегічних імперативів управління інноваційно активними підприємствами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Інтелектуальний потенціал як основа формування економіки знань. *Вісник Національного університету Юридична академія України імені Ярослава Мудрого*. 2013. Вип. 13. С. 84-97.
2. Інтелектуальний потенціал: соціальні виміри використання та розвитку : моногр. / За ред. М. В. Семикіної. Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ». 2012. 336 с.
3. Ревак І. О. Структурні компоненти інтелектуального потенціалу держави. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. Випуск 3 (75). С. 52-62.
4. Бутнік-Сіверський О. Формування неоекономіки в сфері інтелектуальної власності з позиції процесів інтенсифікації. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2017. № 3. С. 57-67.
5. Потенціал інноваційного розвитку підприємства : моногр. / под ред. С. Н. Козьменко. Суми : Деловые перспективи, 2005. 256 с.
6. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання в національній економіці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2010. 35 с.
7. Тимошенко Н. Ю. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 133-136. URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/26\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/26_kpi_2010_7.pdf) (дата звернення: 22.10.2021).
8. Рудь Н. Т., Гаврилюк Ю. М. Інтелектуальний потенціал: фактори формування і реалізації. *Економічні науки*. 2011. Вип. 8. С. 283-297.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170 000 слів і словосполучень. К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
10. Даций Н. В. Управління інтелектуальним потенціалом як нова парадигма сталого розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.64>.
11. Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В., Бессонова С. І. Інтелектуальноцентрична парадигма управління промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.11>
12. Мурашко І. В. Розкриття поняття «особистісний потенціал» та його психологічної структури. *Актуальні проблеми психології*. 2010. Вип. 7. С. 196-205.
13. Моляко В. О. Психологічне дослідження творчого потенціалу особистості : монографія. Київ: Педагогічна думка. 2008. 207 с.
14. Runco M. A. Education for Creative Potential. *Scandinavian Journal Of Educational Research*. 2003. Vol. 47. Iss. 3. Pp. 317-324.
15. Reid R. 5 Essential Keys to Unlocking Personal/Professional Potential. 2017. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/5-essential-keys-unlocking-personalprofessional-potential-bob-reid> (дата звернення: 22.10.2021).
16. Міяєва В. Р. Лебідь Н. К., Бреус Ю. В. Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 15. 2013. С. 405-415.
17. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932> (дата звернення: 22.10.2021).
18. Орбан-Лембрик А. Е. Соціальна психологія. Чернівці : Книги – XXI, 2010. 464 с.
19. Chamorro-Premuzic T. What Science Tells Us About Leadership Potential. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/09/what-science-tells-us-about-leadership-potential> (дата звернення: 22.10.2021).
20. Saddington J. Management Potential. URL: <https://john.do/management-potential/> (дата звернення: 22.10.2021).
21. Vassiliadou M. Axiological Anthropology and the Promotion of Mental Health. London, 2008. 148 p.
22. Schmitt D. P., Pilcher J. J. Evaluating Evidence of Psychological Adaptation How Do We Know One When We See One? *Psychological Science*. 2004. № 15. Pp. 643-649.
23. Assessment of professional potential. Indiana University East. URL: <http://www.iue.edu/education/documents/APP%20form.pdf> (дата звернення: 22.10.2021).
24. Martin B., Moraitis D. The Inner Aura and Your Spiritual Potential. Spiritual Arts Institute. 2016. URL: <https://spiritualarts.org/blog/change-your-aura/the-inner-aura-and-your-spiritualpotential> (дата звернення: 22.10.2021).
25. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsyuk I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyj Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. Pp. 171-178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
26. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6. (13 (114)). Pp. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
27. Kraaijenbrink J., Spender J. C., Groen A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. № 1. Pp. 349-372.
28. Teece D. J. A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2014. № 45(1). Pp. 8-37.
29. Островська Г. Управління потенціалом промислових підприємств за критерієм динамічних здібностей. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Вип. 100. С. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-08>.
30. El Sawy O. A, Pavlou P. A. IT-enabled business capabilities for turbulent environments. *MISQ Executive*. 2008. Vol. 7. № 3. Pp. 57-68.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 14.03.2022 р.

---

**Halyna Ostrovska**, PhD (Economics), Associate Professor, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, 56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine  
[h.ostrovska@gmail.com](mailto:h.ostrovska@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

### INTELLECTUAL POTENTIAL STRUCTURE IN THE MODERN PARADIGM OF ENTERPRISE MANAGEMENT

**Abstract.** The article is devoted to the research of the industrial enterprises management conceptual approach, which is based on the managerial innovations introduction in the context of the intellectual potential use and development. It is accented that traditional concepts do not fully reflect the modern imperatives of the general management paradigm in the intellectual production system. Modern practice of enterprises intellectual and innovative activities organizing shows, that the effective use of intellectual potential is one of their successful functioning and development determining factors. It is proved that the study of intellectual potential should be approached from two sides: on the one hand – as a set of people – owners of knowledge focused on cognitive and transformational activities, and on the other – as a set of scientific, technical, social, cultural knowledge represented by material and technical forms. Theoretical approaches to the description of elements and architectonics of the enterprise intellectual potential structure are analyzed and a number of differences are identified, which complicate the development of practical recommendations in the context of Ukrainian economy real sector competitiveness increasing. The main factors influencing the formation of the enterprise intellectual potential structural components

are specified. The intellectual potential structure in relation to the realities of modern enterprises innovative activity is substantiated. The author's definition of the categories essence "creative potential", "professional qualification potential", "hidden potential of innovations" is given. It is proved that each intellectual potential element is a kind of set of possibilities, owing to the interaction of which a synergetic effect is achieved and the production system acquires new properties that are not inherent in each individual component. The importance of harmonious development of the enterprise intellectual potential elements in order to maintain the stability of its activities and increase competitiveness in the market is emphasized.

Keywords: **Paradigm, Intellectual Potential Management, the Intellectual Potential Structure of the Enterprise, Theoretical, Applied and Spiritual Knowledge, Competence.**

JEL Classification: D83; J24; M14; M53; O15; O31.

#### REFERENCES

- Guzenko, G. M., & Gaiduchenko, Y. O. (2013). Intellectual potential as a basis for the knowledge economy formation. *Bulletin of the National University "Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine"*, 13, 84-97. (in Ukrainian)
- Semykina, M. (2012). *Intellectual potential: social dimensions of use and development*. Cherkasy: LLC "MACLAUT". (in Ukrainian)
- Revak, I. O. (2014). Structural components of the intellectual potential of the state. *Bulletin of Chernihiv State Technological University*, 3 (75), 52-62. (in Ukrainian)
- Butnik-Siversky, O. (2017). Formation of neo-economics in the sphere of intellectual property from the position of intensification processes. *Theory and practice of intellectual property*, 3, 57-67. (in Ukrainian)
- Kozmenko, S. (Ed.). (2005). Potential of innovative development of the enterprise. Sumy: Business prospects. (in Russian)
- Moiseenko, I. P. (2010). *Management of economic entities intellectual potential in the national economy*. (Doctoral dissertation). Lviv. (in Ukrainian)
- Tymoshenko, N. Yu. (2010). Aspects of management of intellectual potential of industrial enterprises. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 7, 133-136. Retrieved from [http://economy.kpi.ua/files/files/26\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/26_kpi_2010_7.pdf). (in Ukrainian)
- Rud, N. T., & Gavriilyuk, Yu. M. (2011). Intellectual potential: factors of formation and realization. *Economic sciences*, 8, 283-297. (in Ukrainian)
- Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language: 170,000 words and phrases. (2020). K.; Irpen: WTF "Perun". (in Ukrainian)
- Datsii, N. (2021). Intellectual potential management as a new paradigm of sustainable development of public administration, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 16, 64-69. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.64>. (in Ukrainian)
- Zhovnovach, R., Malakhovskiy Y., & Bessonova S. (2020). Intellectualcentric paradigm of industrial enterprises management. *Efficient economy*. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.11>. (in Ukrainian)
- Murashko, I. V. (2010). Disclosure of the concept of "personal potential" and its psychological structure. *Current problems of psychology*, 7, 196-205. (in Ukrainian)
- Molyako, V. O. (2008). Psychological study of the creative potential of the individual. Kyiv: Pedagogical Thought. (in Ukrainian)
- Runco, M. A. (2003). Education for Creative Potential. *Scandinavian Journal Of Educational Research*, 47, 3, 317-324.
- Reid, R. (2017). 5 Essential Keys to Unlocking Personal/Professional Potential. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/5-essential-keys-unlocking-personal-professional-potential-bob-reid>.
- Milyaeva, V. R., Lebid, N. K., & Breus, Yu. V. (2013). Theoretical analysis of the concept of personality potential. *Problems of modern psychology*, 5, 405-415. (in Ukrainian)
- Biletska, K. V. (2014). Labor potential as a factor in activating innovation processes. *Efficient economy*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>. (in Ukrainian)
- Orban-Lembryk, L. E. (2010). *Social psychology*. Chernivtsi. Books – XXI. (in Ukrainian)
- Chamorro-Premuzic, T. (2016). What Science Tells Us About Leadership Potential. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/09/what-science-tells-us-about-leadership-potential>.
- Saddington, J. (n.d.). Management Potential. Retrieved from <https://john.do/management-potential/>.
- Vassiliadou, M. (2008). *Axiological Anthropology and the Promotion of Mental Health*. London.
- Schmitt, D. P., & Pilcher, J. J. (2004). Evaluating Evidence of Psychological Adaptation How Do We Know One When We See One? *Psychological Science*, 15, 643-649.
- Assessment of professional potential. Indiana University East. (n.d.). Retrieved from <http://www.iue.edu/education/documents/APP%20form.pdf>.
- Martin, B., & Moraitis, D. (2016). The Inner Aura and Your Spiritual Potential. Spiritual Arts Institute. Retrieved from <https://spiritualarts.org/blog/change-your-aura/the-inner-aura-and-your-spiritualpotential>.
- Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya., Sherstiuk, R. P., Lutsykyv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 171-178. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
- Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6, (13(114)), 49-59. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*, 36, 1, 349-372.
- Teece, D. J. (2014). A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Ostrovska, H. (2021). Industrial enterprises potential management by the dynamic capabilities criterion. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, 100, 78-87. doi: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-08>. (in Ukrainian)
- El Sawy, O. A., & Pavlou, P. A. (2008). IT-enabled business capabilities for turbulent environments. *MISQ Executive*, 7(3), 57-68.

The article was received by the editors 09.02.2022.

The article is recommended for printing 14.03.2022.

## МЕНЕДЖМЕНТ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05>  
УДК 330.131.7

**Світлана Миколаївна Бабич**

кандидат економічних наук, доцент  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна  
babych@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД**

Метою даної статті є оцінка формальних проявів врахування засад ризик-менеджменту в системі вітчизняного корпоративного управління. Низька або задовільна схильність вітчизняного корпоративного сектору до асиміляції правил корпоративного управління за кордоном може наперед свідчити й про відсутність активного управління ризиками у вітчизняних компаніях в контексті корпоративного управління. Усвідомлення учасниками опитування щодо стану корпоративного управління в Україні важливості функції «Управління ризиками» наглядової ради автоматично не гарантує реалізації на практиці цієї функції. Результати аналізу звітності акціонерних товариств, акції яких включені до розрахунку ПФТС-індексу, свідчать про відсутність та/або відсутність оприлюднення інформації щодо взаємозв'язку між ризик-менеджментом та корпоративним управлінням на вітчизняних підприємствах. Не відстежується провідна роль корпоративних органів управління, зокрема наглядової ради, у формування довгострокової політики з управління ризиками, в т.ч. й корпоративними. Вітчизняний корпоративний сектор в цілому характеризується задовільним рівнем корпоративного управління, що свідчить про неповне дотримання принципів корпоративного управління, напрацьованих міжнародною спільнотою. У вітчизняних практиків корпоративного управління сформоване правильне ставлення в теорії до ролі наглядової ради в управлінні ризиками. На практиці за результатами оцінки акціонерних товариств, що включені до розрахунку ПФТС-індексу, в контексті корпоративного управління ризик-менеджменту приділяється недостатньо уваги, а звіти носять формальний характер. Посилення взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ризик-менеджментом можливе за умови реалізації заходів та розкриття інформації за наступними напрямками: постійний моніторинг системи управління ризиками та розкриття інформації щодо управління ризиками; ідентифікація істотних ризиків; визначення профілю ризику корпоративних органів; винагорода за управління ризиками в коротко- та довгостроковій перспективі; засади управління ризиками; звітування перед правлінням.

Ключові слова: **корпоративне управління, ризик, ризик-менеджмент.**

JEL Classification: L25; M10; M14.

---

**Як цитувати:** Бабич, С. М. (2022). Управління ризиками в контексті корпоративного управління: вітчизняний досвід. *Соціальна економіка*, 63, 56-64. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05>.

**In cites:** Babych, S. (2022). Risk management in the context of corporate governance: domestic experience. *Social Economics*, 63, 56-64. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Вітчизняна економіка з часів незалежності України зазнала суттєвих трансформаційних змін, внаслідок яких однією з базових форм господарювання стали акціонерні товариства. Наявність специфічної сукупності відносин між основними стейкхолдерами акціонерного товариства привернула увагу до існуючого напрямку менеджменту –

корпоративного управління. Даний вид управління в закордонній практиці набув значного розвитку, формуються міжнародні стандарти та рекомендації. Особливості корпоративного управління іноземних компаній обов'язково підлягають оприлюдненню.

Українські реалії корпоративного управління свідчать про те, що вітчизняні акціо-



нерні товариства намагаються притримуватись міжнародних рекомендацій щодо впровадження базових принципів корпоративного управління.

В останні десятиріччя привертає до себе увагу проблема співвідношення системи ризик-менеджменту та корпоративного управління. В широкому сенсі передбачено закріплення обов'язків з управління всіма ризиками підприємства за Наглядною радою й закріплення базових положень ризик-менеджменту у корпоративних документах. Вузьке трактування зводиться до врахування у структурі та документах корпоративного управління принципів та заходів з управління суто корпоративними ризиками. Постає питання: чи опановане дане питання у вітчизняній практиці корпоративного управління, чи формально або реально відбулася інтеграція системи ризик-менеджменту в систему корпоративного управління вітчизняних підприємств.

Відтак метою даної статті є оцінка формальних проявів врахування засад ризик-менеджменту в системі вітчизняного корпоративного управління.

Для досягнення визначеної мети у дослідженні передбачено вирішення наступних завдань:

- здійснення аналізу документів, пов'язаних з корпоративним управлінням, акціонерних товариств, акції яких включені до розрахунку ПФТС-індексу щодо наявності елементів ризик-менеджменту;

- надання рекомендацій щодо посилення адаптивності корпоративних структур в контексті взаємопов'язаності ризик-менеджменту та корпоративного управління.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникає міжстейкхолдерами при функціонуванні підприємств, що управляються на корпоративних засадах.

Предметом дослідження є вітчизняна практика управління ризиками в контексті корпоративного управління.

**Огляд літератури.** Тематика співвідношення ризик-менеджменту та корпоративного управління набула широкого розповсюдження в роботах закордонних науковців. Дослідження характеризуються різноспрямованими векторами. Так, одним з напрямів дослідження є взаємозв'язок між системою ризик-менеджменту та структурою корпоративного управління. Чимало праць присвячено встановленню взаємозв'язку між якістю корпоративного управління та вірогідністю реалізації певних ризиків підприємства. Інша група робіт конкретизує особливості реалізації принципів ризик-менеджменту в контексті корпоративного управління в обраних країнах та галузях народного господарства.

В першій групі робіт виділяється праця (Rehman, Ramzan, Naq, Hwang, & Kim, 2021), яка акцентує увагу на можливість впливу управління ризиками на зв'язок між корпоративним управлінням і фінансовими показниками фірми. Крім того, висновки сформовані на підставі дослідження корпоративних структур у країні, що розвивається. Автори публікації дослідили характер впливу таких засад корпоративного управління, як винагорода керівникові, кількість членів правління, їх незалежність, незалежність аудиторського комітету тощо.

Н. Бадрія, Р. Н. Сари та Ю. М. Басрі (Badriyah, Sari, & Basri, 2015) за результатами дослідження нефінансових корпорацій, що представлені на Індонезійській фондовій біржі, дістали висновку, що наявність окремого підрозділу з управління ризиками залежить напряму від корпоративного управління та характеристик фірми.

Стаття Х. М. Ван дер Полл та З. З. Ф. Мтіяне (Van der Poll & Mthiyane, 2018) також підтверджує наявність взаємозв'язку як між ризик-менеджментом і корпоративним управлінням, а також додає третій елемент до трикутника взаємозалежності – управлінський облік. Авторами доведено, що налагоджена взаємодія всіх трьох елементів сприяє правлінню у прийнятті управлінських рішень, виконанні обов'язків тощо.

Чимало праць можна віднести до другого напряму досліджень, де конкретизують взаємозв'язок між якістю корпоративного управління та ймовірністю реалізації певного ризику.

А. Ф. Даррат, С. Грей, Дж. К. Парк та Ю. Ву (2016) вказали, що на ймовірність настання банкрутства підприємства також мають вплив й змінні корпоративного управління, такі як: кількість членів правління, кількість членів наглядової ради, повноваження генерального директора, складність процедури зміни управлінської команди.

У статті А. Баллестер, А. Гонсалес-Уртеага та Б. Мартінес (2020) ретельно досліджується зв'язок між якістю корпоративного управління та кредитним ризиком / ризиком дефолту. До змінних корпоративного управління, що можуть підвищити ймовірність настання зазначеного ризику належать: структура власності, структуру правління та права та відносини фінансових зацікавлених сторін. Дж.М.Р. Фернандо, А. Лі, Ю. Хоу (Fernando, Li, & Hou, 2020) також сходяться із попередніми авторами щодо змінних корпоративного управління, що можуть впливати на ризик дефолту підприємства. Також цікавим є висновок з їх дослідження, що вплив слабого корпоративного управління на ризик дефолту посилюється при настанні фінансових криз. Спираючись на аналогічні ви

сновки щодо взаємозв'язку якості корпоративного управління та кредитного ризику, З. Й. Лі, Дж. Крук, Г. Андреева та Ю. Тан (Li, Crook, Andreeva, & Tang, 2021) змогли підвищити прогностичну точність моделі аналізу виживання компанії.

Дослідження А. Реман та Ф. Хашим (Rehman & Hashim, 2020) також доводить щільний зв'язок між ризиком шахрайства та корпоративним управлінням.

Третя група наукових робіт цікава висвітленням особливостей взаємозв'язку ризик-менеджменту та корпоративного управління в окремих галузях/сферах економіки. А. Дженнаро та М. Нітліспах (Gennaro & Nietlispach, 2021) реалізували перевірку гіпотез щодо змін у системах корпоративного управління та ризик-менеджменту у фінансових корпораціях після фінансової кризи 2007-2008 рр. Б. К. Пембертон та В. Нг (Pemberton & Ng, 2021) акцентують увагу на системі управління ризиками в контексті корпоративного управління у цивільній атомній промисловості.

Треба зазначити, що попри активне дослідження тематики корпоративного управління у світовому економічному науковому світі останні 20 років, вітчизняні науковці демонструють помірну активність в цьому напрямі. Н. Г. Новак, А. Оразмурадов, Г. І. Шаврієва (2018) розглянули сутність корпоративного ризику та системи управління ним. Г. Г. Голуб, А. Я. Слобода (2017) конкретизували специфіку управління ризиками корпоративного управління у банківському секторі України. Зауважимо, що вітчизняні дослідження скоріше з ризик-менеджментом поєднують поняття не корпоративного управління, а корпоративної культури. Це твердження доводять праці Т. В. Семенютиної (2015), В. Лисенко (2017) та А. П. Кущика (2017), які висловили думку щодо необхідності формування корпоративної культури управління ризиками на підприємстві. Таким чином, на даний час залишається практично не дослідженим питання взаємозв'язку корпоративного управління та ризик-менеджменту у вітчизняному корпоративному секторі.

**Методологія дослідження.** Для досягнення поставленої мети були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу використовувались при роботі з корпоративними документами вітчизняних акціонерних товариств для встановлення рівня взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ризик-менеджментом у вітчизняній практиці господарювання. Метод порівняння дозволив виявити спільні та відмінні риси в управлінні ризиками в контексті корпоративного управління в країнах світу та Укра-

їні. Для формування пропозицій щодо посилення адаптивності корпоративних структур в контексті взаємопов'язаності ризик-менеджменту та корпоративного управління застосовувалися методи сходження від абстрактного до конкретного.

В якості теоретико-методологічної бази дослідження використовувались наукові праці вітчизняних та закордонних науковців в сфері корпоративного управління. В якості статистичної бази щодо предмету дослідження використовувалися підготовлений Професійною асоціацією корпоративного управління звіт за результатами опитування «Корпоративне врядування в Україні 2018». В якості джерел інформації щодо корпоративного управління та ризик-менеджменту були обрані «взірцеві» акціонерні товариства, що включені до розрахунку ПФТС-індексу. Вибір даних компаній для дослідження обумовлений їх статусом прозорих й відкритих корпоративних підприємств, які підтримують свій імідж, реалізують принципи корпоративного управління та торгуються на одній з найбільших бірж в Україні.

Зауважимо, що появу та бурхливий розвиток зазначеної тематики дослідження пов'язують зі світовою фінансовою кризою 2007-2008 рр., яка висвітлила багато проблем в управлінні підприємствами, зокрема у корпоративній сфері та управлінні ризиками. Так як фінансова криза почалася саме у фінансовому секторі, більшість висновків було сформульовано саме для фінансових корпорацій, що не заважає переносити дані зауваження та пропозиції й на інші корпоративні структури.

Більшість науковців, які вперше й оприлюднили праці з цієї тематики, відзначили серед найголовніших недоліків системи корпоративного управління слабку систему управління ризиками (Kirkpatrick, 2009; Blundell-Wignall et al., 2008; Lang and Jagtiani, 2010; Kumar & Singh, 2013). Особливу відповідальність за неналежно працюючу систему ризик-менеджменту та надмірно ризикову поведінку дирекції Пірсон та Тернбул (Pirson & Turnbull, 2010) поклали на Правління та Наглядову раду, як найвищих органів в системі корпоративного управління.

**Основні результати.** Починаючи дослідження рівня взаємозв'язку ризик-менеджменту та корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі, постало питання щодо відповідності в цілому корпоративного управління в українських компаніях найкращим світовим практикам. Відкритість чи закритість корпоративних структур до світових тенденцій корпоративного управління, легкість чи обмеженість у впровадженні напрацьованих принципів – все це

може завчасно обумовити відсутність належної уваги корпоративних органів до управління ризиками компаній.

Як свідчать дані рис. 1, найбільш відкритими до засвоєння працюючих практик корпоративного управління є підрозділи міжнародних / іноземних компаній. Такий стан речей пояснюється розповсюдженням принципів ведення діяльності материнської компанії на всі підлеглі структурні одиниці. Зауважимо, що хоча рівень впровадження практик корпоративного управління і є найкращим серед респондентів, однак за числовими показниками 65 % свідчать про третину іноземних підрозділів, які не в повній мірі опікуються налагодженням ефективного корпоративного управління. У публічних компаніях та компаніях за участю інвестиційних фондів у капіталі лише третина усвідомлює дієвість та важливість дотримання всіх принципів корпоративного управління.

Результати аналізу даних рис. 1 свідчать про низьку або задовільну схильність вітчизняного корпоративного сектору до асиміляції правил корпоративного управління за кордо

ном. Такий висновок може наперед свідчити про відсутність активного управління ризиками у вітчизняних компаніях в контексті корпоративного управління.

З іншого боку фактором, що опосередковано може свідчити про належну увагу органів корпоративного управління в Україні до ризик-менеджменту, є віднесення респондентами опитування «Корпоративне врядування в Україні 2018» до найважливіших функцій наглядової ради саме управління ризиками. Як видно з рис. 2, ця функція стоїть на другому місці серед запропонованого переліку з часткою позитивних відповідей 68,80 % – одразу ж після стратегічного планування. Стратегічне планування у комплексі з ефективною системою управління ризиками підприємства – це запорука стабільності компанії не тільки на короткостроковому проміжку часу, а саме в довгостроковій перспективі. Однак, усвідомлення респондентами важливості функції «Управління ризиками» наглядової ради автоматично не гарантує реалізації на практиці цієї функції.



Рис. 1. Відповіді респондентів на питання «Оцініть рівень впровадження кращих практик корпоративного врядування в українських компаніях нижченаведених типів та у власній компанії»<sup>1</sup>

Fig. 1. Respondents' answers to the question "Please, estimate the level of implementation of the best corporate governance practices in Ukrainian companies of the following types and in your own company"

<sup>1</sup> Корпоративне врядування в Україні 2018: звіт за результатами опитування. Професійна асоціація корпоративного управління : веб-сайт. URL: [https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/corporate\\_governance\\_in\\_ukraine\\_ukr\\_1544020354\\_ua.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/corporate_governance_in_ukraine_ukr_1544020354_ua.pdf) (дата звернення: 24.03.2022).

|                                                           |               |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| Стратегічне планування                                    | <b>80,60%</b> |
| Управління ризиками                                       | <b>68,80%</b> |
| Постановка фінансових цілей і контроль за їх досягненням  | <b>62,40%</b> |
| Дотримання законодавства, комплаєнс                       | <b>55,90%</b> |
| Фінансова винагорода менеджменту                          | <b>41,90%</b> |
| Процедурні повноваження, прямо передбачені законодавством | <b>39,80%</b> |
| Планування кадрового резерву                              | <b>25,80%</b> |
| Кризовий менеджмент                                       | <b>24,70%</b> |
| Бізнес-аналітика (big data)                               | <b>24,70%</b> |
| IT-стратегія, IT-ризиками (включаючи кібербезпеку)        | <b>12,90%</b> |
| Маркетинг, продажі, клієнтський сервіс                    | <b>2,20%</b>  |

Рис. 2. Відповіді респондентів на питання «Які функції наглядової ради найважливіші?»<sup>1</sup>

Fig. 2. Respondents' answers to the question "What are the most important functions of the supervisory board?"

Практичну реалізацію інтеграції системи ризик-менеджменту до системи корпоративного управління було вирішено досліджувати на вітчизняних акціонерних товариствах, що включені до розрахунку ПФТС-індексу. Вибір саме зазначених компаній пов'язаний із необхідним рівнем прозорості та відкритості ведення підприємницької діяльності через обіг їх цінних паперів на біржі. А відкритість та прозорість вимагає оприлюднювати значну кількість документів, в т.ч. з напрямку корпоративного управління, на підставі яких можна буде формувати певні висновки щодо важливості елементу ризик-менеджменту у вітчизняному корпоративному управлінні.

Для реалізації одного із завдань статті по кожному акціонерному товариству досліджувалось два найбільш інформативні документи: Кодекс корпоративного управління за його наявності та Річна інформація емітента цінних паперів. Як видно з табл. 1, з 7 компаній у 2 акціонерних товариств відсутні за-

тверджені Кодекси корпоративного управління. Аргументацією на користь такого факту з боку компаній є додержання універсальних правил корпоративного управління (типового Кодексу), що міститься у нормативно-правових актах. На жаль, найчастіше приймання типових документів не в повній мірі відображає принципи та стан корпоративного управління конкретної компанії.

Пряме згадування системи управління ризиками в Кодексі корпоративного управління зустрічалось тільки у двох компаній. Причому максимально деталізовано система управління ризиками була прописана тільки у кодексі Райффайзен Банк. Описередковано можна вважати в якості згадування про систему управління ризиками посилення на діяльність систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, хоча повноцінним описом системи ризик-менеджменту це вважати важко.

Таблиця 1. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління в компаніях, акції яких включені до розрахунку Індексу ПФТС

Table 1. The role of risk management in the corporate governance system in companies whose shares are included in the calculation of the PFTS Index

| № з/п | Назва підприємства (тікер) | Наявність Кодексу корпоративного управління | Наявність в Кодексі корпоративного управління пунктів щодо ризик-менеджменту | Зміст пунктів щодо ризик-менеджменту в Кодексі корпоративного управління | Наявність в Річній інформації емітента цінних паперів / Звіті з управління пунктів щодо ризик-менеджменту | Зміст пункту "Управління ризиками" у Річній інформації емітента цінних паперів / Звіті з управління | Згадки про корпоративні ризики |
|-------|----------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1     | 2                          | 3                                           | 4                                                                            | 5                                                                        | 6                                                                                                         | 7                                                                                                   | 8                              |
| 1     | Райффайзен Банк (BAVL)     | +                                           | +                                                                            | деталізовано прописано систему управління ризиками                       | +                                                                                                         | детально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації                                             | -                              |

<sup>1</sup> Корпоративне врядування в Україні 2018: звіт за результатами опитування. Професійна асоціація корпоративного управління : веб-сайт. URL: [https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/corporate\\_governance\\_in\\_ukraine\\_ukr\\_1544020354\\_ua.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/corporate_governance_in_ukraine_ukr_1544020354_ua.pdf) (дата звернення: 24.03.2022).

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1

| 1 | 2                                       | 3 | 4 | 5                                                                                            | 6 | 7                                                                                                                                  | 8 |
|---|-----------------------------------------|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2 | Центренерго (CEEN)                      | + | + | напрями діяльності системи внутрішнього контролю; запровадження процедур внутрішнього аудиту | + | формально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації                                                                           | - |
| 3 | Донбасенерго (DOEN)                     | + | + | Наглядова рада ухвалює політику управління ризиками; опис механізму внутрішнього контролю    | + | детально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації                                                                            | - |
| 4 | Крюківський вагонобудівний завод (KVBZ) | - | - | -                                                                                            | + | формально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації                                                                           | - |
| 5 | Українські енергетичні машини (TATM)    | + | + | напрями діяльності системи внутрішнього контролю; запровадження процедур внутрішнього аудиту | + | вказані заходи без конкретизації та наявних результатів впровадження; продубльована інформація з Кодексу корпоративного управління | - |
| 6 | Укрнафта (UNAF)                         | - | - | -                                                                                            | + | вказані заходи без конкретизації та наявних результатів впровадження                                                               | - |
| 7 | Укртелеком (UTEL)                       | + | - | -                                                                                            | + | вказані заходи без конкретизації та наявних результатів впровадження                                                               | - |

Джерело: складено автором за даними звітів акціонерних товариств<sup>1</sup>

Внаслідок уніфікованих вимог до Річної інформації емітента цінних паперів, зокрема Звітів з управління, абсолютно у всіх 7 емітентів була інформація про управління ризиками. Зазначимо, що дана інформація у компаній вирізнялась повнотою та рівнем деталізації: Райффайзен Банк та Донбасенерго мали у Звітах з управління максимально розписаний профіль ризиків та представлені заходи з їх мінімізації; Українські енергетичні машини, Укрнафта та Укртелеком розкрили у звіті заходи з мінімізації ризиків, однак оцінка дієвості заходів не надана; решта компаній формально підійшла до написання даного розділу звіту. Попри те, що закордонні дослідження серед груп ризиків, що суттєво впливають на стабільність компанії, виділяли

корпоративні ризики, в жодному звіті та документі не оцінювалась дана група ризиків.

Так, можна апелювати, що рівень розкриття інформації про реальну практику корпоративного управління може бути не абсолютним і не висвітлювати всі напрями. Однак, спеціально були обрані для дослідження акціонерні товариства, для яких принциповим є високий рівень прозорості ведення бізнесу з точки зору обігу їх акцій на біржі.

Основним висновком за результатами аналізу даних табл. 1 може бути відсутність та/або відсутність оприлюднення інформації щодо взаємозв'язку між ризик-менеджментом та корпоративним управлінням на вітчизняних підприємствах. Не відстежується провідна роль корпоративних органів управ-

<sup>1</sup>Річні звіти. Райффайзен Банк : веб-сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti> (дата звернення: 24.03.2022). Акціонерам Центренерго. Центренерго : веб-сайт. URL: <http://www.centrenerg.com/shareholders/> (дата звернення: 24.03.2022). Акціонерам Донбасенерго. Донбасенерго : веб-сайт. URL: <https://de.com.ua/uk> (дата звернення: 24.03.2022). Корпоративне управління. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» : веб-сайт. URL: <https://www.kvsz.com/index.php/ua/golovna/korporativne-upravlinnya> (дата звернення: 24.03.2022). Інвесторам. АТ "Українські енергетичні машини" : веб-сайт. URL: <https://ukrenergymachines.com/investors> (дата звернення: 24.03.2022). Укрнафта : веб-сайт. URL: <https://www.ukrnafta.com/> (дата звернення: 24.03.2022). Про компанію. Укртелеком : веб-сайт. URL: <https://ukrtelecom.ua/about> (дата звернення: 24.03.2022).

ління, зокрема наглядової ради, у формування довгострокової політики з управління ризиками, в т.ч. й корпоративними.

**Висновки.** Підсумовуючи наслідки проведеного дослідження, можна сформулювати наступні висновки щодо взаємозв'язку ризик-менеджменту та корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі:

1) вітчизняний корпоративний сектор в цілому характеризується задовільним рівнем корпоративного управління, що свідчить про неповне дотримання принципів корпоративного управління, напрацьованих міжнародною спільнотою;

2) у вітчизняних практиках корпоративного управління сформоване правильне ставлення в теорії до ролі наглядової ради в управлінні ризиками;

3) на практиці за результатами оцінки акціонерних товариств, що включені до розрахунку ПФТС-індексу, в контексті корпоративного управління ризик-менеджменту приділяється недостатньо уваги, а звіти носять формальний характер;

4) посилення взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ризик-менеджментом можливе за умови реалізації заходів та розкриття інформації за наступними напрямками: постійний моніторинг системи управління ризиками та розкриття інформації щодо управління ризиками; ідентифікація істотних ризиків; визначення профілю ризику корпоративних органів; винагорода за управління ризиками в коротко- та довгостроковій перспективі; засади управління ризиками; звітування перед правлінням.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Rehman, H., Ramzan M., Haq M. Z. U., Hwang J., Kim K.-B. Risk Management in Corporate Governance Framework. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, Issue 9. No article 5015. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13095015>.
2. Badriyah N., Sari R. N., Basri Y. M. The Effect of Corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable. *4th International Accounting and Business Conference (IABC) : Proceedings Paper*, Putrajaya, Malaysia, Aug 17-18, 2015. Procedia Economics and Finance. Vol. 31. Pp. 868-875. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01184-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01184-3).
3. Van der Poll H. M., Mthiyane Z. Z. F. The Interdependence of Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting. *Southern African Business Review*. 2018. Vol. 22, Issue 1. 30 p. DOI: <https://doi.org/10.25159/1998-8125/4344>.
4. Darrat A. F., Gray S., Park J. C., Wu Y. Corporate Governance and Bankruptcy Risk. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 2016. Vol. 31, Issue 2. Pp. 163-202. DOI: <https://doi.org/10.1177/0148558X14560898>.
5. Ballester L., Gonzalez-Urteaga A., Martinez B. The role of internal corporate governance mechanisms on default risk: A systematic review for different institutional settings. *Research in International Business and Finance*. 2020. Vol. 54. No article 101293. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101293>.
6. Fernando J.M.R., Li L., Hou Y. Corporate governance and correlation in corporate defaults. *Corporate governance - An international review*. 2020. Vol. 28, Issue 3. Pp. 188-206. DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12306>.
7. Li Z. Y., Crook J., Andreeva G., Tang Y. Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Southern Pacific-Basin Finance Journal*. 2021. Vol. 68. No article 101334. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101334>.
8. Rehman A., Hashim F. Impact of Fraud Risk Assessment on Good Corporate Governance: Case of Public Listed Companies in Oman. *Business systems research journal*. 2020. Vol. 11, Issue 1. Pp. 546-558. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0002>.
9. Gennaro A., Nietlispach M. Corporate Governance and Risk Management: Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14, Issue 9. 419. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14090419>.
10. Pemberton B. C., Ng W. Corporate governance paradigms of hazardous industries: Enduring challenges of Britain's civil nuclear industry. *Journal of general management*. 2021. Vol. 46, Issue 2. Pp. 156-167. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307020915103>.
11. Новак Н. Г., Оразмурадов А., Шаврієва Г. І. Організаційні зміни управління корпоративними ризиками та їх вплив на конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(2). С. 24-26.
12. Голуб Г. Г., Слобода Л. Я. Регулювання ризиків корпоративного управління в банківському секторі економіки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 137-141.
13. Семенютіна Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 297-302.
14. Кущик А. П. Проблемні аспекти впровадження корпоративної системи управління ризиками. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. С. 14-19.
15. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. No. 4. Pp. 97-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2017\\_3\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_4_10) (дата звернення: 02.05.2022).
16. Kirkpatrick G. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. Paris: OECD Publication, 2009. 30 p. URL: <https://www.oecd.org/finance/financial-markets/42229620.pdf> (дата звернення: 22.03.2022).
17. Blundell-Wignall A., Atkinson P., Lee S. H. The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues.

- Financial Market Trends, OECD Publication, 2008. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/26/41942872.pdf> (дата звернення: 20.03.2022).
18. Lang W., Jagtiani J. The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*. 2010. Vol. 38. Pp. 295–316.
19. Kumar N., Singh J. P. Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 2013. Vol. 4. Pp. 21–34.
20. Pirson, M., Turnbull Sh. The Future of Corporate Governance: Network Governance: A Lesson from the Financial Crisis. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Philadelphia, PA, USA, June 24–26, 2010. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228137843\\_The\\_Future\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_Network\\_Governance\\_-\\_A\\_Lesson\\_from\\_the\\_Financial\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/228137843_The_Future_of_Corporate_Governance_Network_Governance_-_A_Lesson_from_the_Financial_Crisis) (дата звернення: 20.03.2022).

Стаття надійшла до редакції 04.04.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 25.05.2022 р.

---

**Svitlana Babych**, PhD (Economics), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
babych@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

### **RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE: DOMESTIC EXPERIENCE**

**Abstract.** The purpose of this article is to assess the formal manifestations of taking into account the principles of risk management in the domestic corporate governance system. A low or satisfactory tendency of the domestic corporate sector to assimilate the rules of corporate governance abroad may also indicate in advance the lack of active risk management in domestic companies in the context of corporate governance. The survey participants' awareness of the importance of the "Risk Management" function of the supervisory board regarding the state of corporate governance in Ukraine does not automatically guarantee the implementation of this function in practice. The results of the analysis of the reporting of joint-stock companies, whose shares are included in the calculation of the PFTS index, indicate the absence and/or lack of disclosure of information regarding the relationship between risk management and corporate governance at domestic enterprises. The leading role of corporate management bodies, in particular the supervisory board, in the formation of long-term risk management policy, including and corporate. The domestic corporate sector as a whole is characterized by a satisfactory level of corporate governance, which indicates incomplete compliance with the principles of corporate governance developed by the international community. Domestic practitioners of corporate governance have formed the correct attitude in theory to the role of the supervisory board in risk management. In practice, according to the results of the assessment of joint-stock companies included in the calculation of the PFTS index, in the context of corporate risk management, insufficient attention is paid, and the reports are of a formal nature. Strengthening the relationship between corporate governance and risk management is possible provided that measures and disclosure of information are implemented in the following directions: constant monitoring of the risk management system and disclosure of information regarding risk management; identification of significant risks; determination of the risk profile of corporate bodies; remuneration for risk management in the short and long term; principles of risk management; reporting to the board.

Keywords: **Corporate Governance, Risk, Risk Management.**

JEL Classification: L25; M10; M14.

#### **REFERENCES**

1. Rehman, H., Ramzan, M., Haq, M. Z. U., Hwang, J., & Kim, K.-B. (2021). Risk Management in Corporate Governance Framework. *Sustainability*, 13(9), 5015. doi: <https://doi.org/10.3390/su13095015>.
2. Badriyah, N., Sari, R. N., & Basri, Y. M. (2015). The Effect of Corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable. In Z. M. Sanusi, N. B. Zakaria, A. A. Othman & I. Musirin (Eds.), 4th International Accounting and Business Conference (IABC) (pp. 868-875). Putrajaya, Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 31. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01184-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01184-3).
3. Van der Poll, H. M., & Mthiyane, Z. Z. F. (2018). The Interdependence of Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting. *Southern African Business Review*, 22(1), 30 pages. doi: <https://doi.org/10.25159/1998-8125/4344>.
4. Darrat, A. F., Gray, S., Park, J. C., & Wu, Y. (2016). Corporate Governance and Bankruptcy Risk. *Journal*

- of Accounting, Auditing & Finance, 31(2), 163-202. doi: <https://doi.org/10.1177/0148558X14560898>.
5. Ballester, L., Gonzalez-Urteaga, A., & Martinez, B. (2020). The role of internal corporate governance mechanisms on default risk: A systematic review for different institutional settings. *Research in International Business and Finance*, 54, 101293. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101293>.
  6. Fernando, J.M.R., Li, L., & Hou, Y. (2020). Corporate governance and correlation in corporate defaults. *Corporate governance - An international review*, 28(3), 188-206. doi: <https://doi.org/10.1111/corg.12306>.
  7. Li, Z. Y., Crook, J., Andreeva, G., & Tang, Y. (2021). Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Southern Pacific-Basin Finance Journal*, 68, 101334. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101334>.
  8. Rehman, A., & Hashim, F. (2020). Impact of Fraud Risk Assessment on Good Corporate Governance: Case of Public Listed Companies in Oman. *Business systems research journal*, 11(1), 546-558. doi: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0002>.
  9. Gennaro, A., & Nietlispach, M. (2021). Corporate Governance and Risk Management: Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 419. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm14090419>.
  10. Pemberton, B. C., & Ng, W. (2021). Corporate governance paradigms of hazardous industries: Enduring challenges of Britain's civil nuclear industry. *Journal of general management*, 46(2), 156-167. doi: <https://doi.org/10.1177/0306307020915103>.
  11. Novak, N. G., Orazmuradov, A., & Shavrieva, G. I. (2018). Organizational changes in corporate risk management and its effect on competitiveness of innovative and active enterprises. *Economics. Finances. Law*, 1(2), 24-26. (in Ukrainian)
  12. Golub G., Sloboda L. (2017). Regulation risks of corporate governance in the banking sector of the Ukrainian economy. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 2, 137-141. (in Ukrainian)
  13. Semeniutina, T. V. (2015). Organizational Culture of Risk-Management as Integral Constituent of an Effective Risk Management System of Enterprise. *Business Inform*, 4, 297-302. (in Ukrainian)
  14. Kuschik, A. P. (2017). Problem aspects of the implementation of the corporate risk management system. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*, 2, 14-19. (in Ukrainian)
  15. Lysenko, V. (2017). Corporate strategy of risk management in agribusiness. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 3(4), 97-108. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2017\\_3\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_4_10). (in Ukrainian)
  16. Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Paris: OECD Publication. Retrieved from <https://www.oecd.org/finance/financial-markets/42229620.pdf>.
  17. Blundell-Wignall, A., Atkinson, P., & Lee, S. H. (2008). The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues. *Financial Market Trends*, OECD Publication. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/47/26/41942872.pdf>.
  18. Lang, W., & Jagtiani, J. (2010). The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*, 38, 295-316.
  19. Kumar, N., & Singh, J. P. (2013). Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 4, 21-34.
  20. Pirson, M., & Turnbull. (2010). The Future of Corporate Governance: Network Governance: A Lesson from the Financial Crisis. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Philadelphia, PA, USA, June 24-26. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/228137843\\_The\\_Future\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_Network\\_Governance\\_-\\_A\\_Lesson\\_from\\_the\\_Financial\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/228137843_The_Future_of_Corporate_Governance_Network_Governance_-_A_Lesson_from_the_Financial_Crisis).

The article was received by the editors 04.04.2022.

The article is recommended for printing 25.05.2022.



<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-06>  
УДК 35.082.2:172.2

### Ольга Олександрівна Крикун

кандидат економічних наук, доцент  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна  
krikun@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-0330-5710>

## ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті проаналізовано проблеми конфлікту інтересів державних службовців. Значення дослідження полягає в тому, що на даний момент етичні норми державної служби є типом управлінської етики, на основі яких досліджується професійна мораль державних службовців, ціннісні орієнтації, етичні норми, моральні аспекти. Обґрунтовані основні аспекти поведінки та взаємозв'язки між людьми в процесі державної та управлінської роботи. Мікроетика державного службовця виявляє характерні вимоги до моралі державних службовців, пов'язаних з характерною рисою професії, її інституційними, організаційними та індивідуальними етичними компонентами.

Професійна етика повинна характеризувати найвищу культуру в роботі абсолютно всіх зв'язків у державному апараті управління. Етичні норми державного службовця обґрунтовують універсальні моральні настанови. Гармонізація вимог загальної моралі також можлива через форму та методи незалежного моніторингу роботи окремих фахівців та групи професіоналів в цілому. Визначення та точне формулювання місії держслужби є основою для побудови відповідної системи професійної етики державних службовців і фактором надання моральних відносин між владою та громадянами. Принцип служіння людям вважається семантичним стрижнем, навколо якого слід побудувати концепцію професійних ціннісних орієнтирів державних службовців. Державна служба формує стандарти поведінки у спілкуванні з громадянами, представниками різних установ та організацій, поведінки у спілкуванні, а саме спілкування з особливою повагою, доброзичливістю, з розумінням, об'єктивністю, формування ділових відносин між посадовими особами з представниками влади, делегаціями зарубіжних країн. Звичайно, основними орієнтирами демократичної державної служби повинні бути такі принципи, як: єдність, надійність, пошана людини.

Ключові слова: **мікроетика, державна служба, конфлікти інтересів, суспільні комунікації.**

JEL Classification: M12; M51; M53.

---

**Як цитувати:** Крикун, О. О. (2022). Етичні аспекти поведінки державних службовців. *Соціальна економіка*, 63, 65-72. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-06>.

**In cites:** Krykun, O. (2022). Ethical aspects of the behavior of public servants. *Social Economics*, 63, 65-72. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-06>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Зміни, що відбуваються в державному управлінні, полягають у створенні професійних, високоефективних, стійких і впливових інститутів влади, діяльність яких ґрунтується на точних морально-етичних принципах і нормах (Hoekstra, 2016). Але зміни не відбудуться без зведення відповідної системи як внутрішньої, і зовнішньої комунікації у сфері держправління, а також обміну даними, на яку доводиться до 90% всього робочого дня співробітників. Від налагодження, функціонування та формування між ними ефективної системи соціальної комунікації безпосередньо залежить успіх кожного колек-

тиву, громади та країни в цілому і результативність управління людськими ресурсами в них. Одним з його ключових елементів на сьогоднішній день вважається колективна взаємодія, як частина сучасної культури управління та інструмент взаємозацікавлених комунікативних взаємодій між усіма залученими суб'єктами. Формування та налагодження соціальних комунікацій у державних організаціях дає можливість результативно та морально виконувати свої соціальні призначення та організовувати управлінську працю.

Метою статті є узагальнення теоретичного підходу щодо етичних норм і правил в

професійній діяльності державних службовців та налагодження суспільної комунікації задля економії робочого часу.

Об'єктом дослідження є процес систематизації принципів мікроетики і суспільної комунікації на державній службі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи формування системи управління корпоративною етикою і суспільною комунікацією та диференціювання процедури, спрямованих на врегулювання конфлікту інтересів державної служби.

**Огляд літератури.** Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних підходів мікроетики в державних установах та налагодження суспільної комунікації в колективі зробили такі науковці, зокрема: Т. Василевська, В. Гошовська, В. Захарченко, І. Письменний, І. Поліщук, М. Рудакевич, С. Серьогін, В. Сороко, Г. Ситник, І. Сурай, С. Телешун та ін.

Особливу увагу В. Гошовська, Л. Пашко, Н. Ларіна у навчальному посібнику «Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування» приділено проблематиці налагодження в публічному управлінні дієвої комунікативної взаємодії за допомогою розбудови управлінської та організаційної культур. Вони наголошують, що недостатній рівень професіоналізму та управлінської культури керівників не лише гальмує поширення організаційної культури, а й стримує організаційний розвиток будь-якої організації (Гошовська, 2015, с. 7).

Т. Е. Василевська вказує на конкретні кроки етизації державної служби, охарактеризовано моральнісний зміст місії державного управління, визначено основні цінності та принципи, етичні норми і стандарти поведінки державних управлінців (Василевська, 2015).

М. І. Рудакевич проводить дослідження процесу формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління (Рудакевич, 2007).

Зазначена тематика знайшла висвітлення й у роботах іноземних вчених. Так, у роботі (Reachment et al., 1995) перевірено три гіпотези щодо етичної поведінки/основ прийняття рішень державними службовцями в Австралії. Джордж Л. Хенбері (2004) наводить власні міркування про етику та честь, а також про роль, яку вони відіграють у діях державного службовця у ХХІ столітті. Ніл М. Ашканасі, Сара Фалкус і Віктор Дж. Каллан (Ashkanasy, Falkus, & Callan, 2000) довели на прикладі сектору державних працівників, що роль етичних кодексів, як нормативного впливу на організацію, можлива тільки при створенні критичної маси користувачів коду.

**Методологія дослідження.** При аналізі

сучасного рівня управлінської культури є необхідність ще й у тому, що в сучасних умовах надмірної актуальності набуває проблема етичної поведінки у сфері публічного управління.

Конфлікт інтересів це одна з найгостріших проблем державної служби, проблема якої залишається невирішеною з точки зору таких гострих питань:

- затрудняє ефективну роботу керівника;
- ставить на перший план значення влади в очах громадян;
- робить неможливим виконання місії бюрократії.

Вказані проблеми ведуть до невміння раціонально використовувати час та надавати правильну інформацію, а це призводить до втрати часу на з'ясування різних проблемних ситуацій, які держслужбовцям доводиться в затижному бюрократичному процесі вирішувати. У функціонуванні органів виконавчої влади виникають різноманітні конфлікти інтересів між приватно- та публічно-правовими інтересами, службовими повноваженнями, обов'язками, особистими та груповими, груповими та державними, відомчими, міжособистісними інтересами, що потребує управління добросовістю в державному секторі (Huberts & Hoekstra, 2016). Але до сфери державної служби застосовується термін «конфлікт інтересів», який виникає між приватними інтересами та суспільними інтересами, обов'язками, службовими повноваженнями. Це свідчить про його вирішальну роль у діяльності органів виконавчої влади (Василевська, 2011). Тому конфлікт інтересів – конфлікт між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якого може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на доручення чи бездіяльність будь-яких дій при здійсненні нею службових повноважень (Про запобігання корупції ..., 2018, ст. 29). Саме тому прояви державного службовця повинні відповідати етичним норм і правилам.

**Основні результати.** Проблема конфлікту інтересів відображена в таких документах: «Міжнародний кодекс поведінки щодо зайнятості населення» (ООН) – Глава 2 «Конфлікт інтересів і Суд», Патентський кодекс правосуддя для Європейського комітету міністрів, глава 13 «Конфлікт інтересів», «Лінії для проектування економічного співробітництва та розвитку для вирішення конфліктів інтересів на державній службі», Кодекс етики та боротьби з корупцією для державної служби (Австралії, Ірландії, Канади, Словаччини, США, ФРН тощо). У 2003 році Генеральна Асамблея ООН прийняла Конвенцію ООН проти корупції, яка встановлює вимоги щодо уникнення конфлікту інтересів не лише

для державних службовців, а й для держав. Відповідно до Конвенції кожна держава-член Організації Об'єднаних Націй повинна прагнути, саме відповідно до принципів свого внутрішнього законодавства, створювати, підтримувати та зміцнювати системи, які сприяють прозорості та запобігають конфлікту інтересів (Василевська, 2011).

Є реальні, можливі та уявні конфлікти інтересів. Керівні принципи ОБСЄ, щодо вирішення конфліктів інтересів у державному секторі визначають конфлікт інтересів як конфлікт між державними та приватними інтересами державного службовця (муніципального службовця), коли його приватні інтереси впливають із позиції державного службовця як приватної особи. Дослідження демонструють, що приблизно 15% робочого тижня працівника марні, у такому разі є час з'ясувати будь-який конфлікт. У середньому це виходить один із п'яти робочих днів. А вивчення документації понад 30% часу, призначеного для керування.

Використання робочого дня у діяльності державного службовця породжує ірраціональні, неорганізовані, не розбірливі дії і, як наслідок, штучне зростання робочого дня, вимога виконання завдань, скорочення якості виконаної роботи. Таким чином, будь-який державний службовець, як об'єкт управління, який постійно працює у не достатку часу, самовіддане певне напруження вимагає негай-

ного вирішення питань організації процесу управління, вирішення конфліктів, розгляду заяв, претензій, участі у терміновій зустрічі і т. д. Особлива значущість у цьому належить лідеру, який співпрацює з його підлеглими, та показує їм зразок і створює відповідний робочий клімат. Такий управлінець повинен бути критичним і самокритичним, уміти працювати в команді, планувати та управляти часом й організовувати так роботу, щоб не спотворювалися внутрішні і зовнішні конфлікти, на розборку яких витрачається час.

Зазвичай дослідники оцінюють керівництво часом, як динамічний компонент самоврядування, головна мета якого вважається встановлення методів і принципів результативного управління своїми емоціями, ресурсами, роллю у команді і т. д. Це дає можливість державним службовцям навчатися не тільки правильно ставити цілі, але і правильно керувати робочим та особистим часом, що містить у собі прийняття до уваги відповідні механізми незалежного управління собою та підлеглими.

Імовірний конфлікт інтересів виникає, якщо державний чиновник, чиновник місцевого самоврядування, має такі приватні інтереси, які можуть спричинити конфлікт інтересів, якщо цей урядовець зобов'язаний здійснювати належні прямі обов'язки. На рис. 1 наведено ситуації потенційного конфлікту інтересів у державній службі.



Рис. 1. Ситуації потенційного конфлікту інтересів

Fig. 1. Situations of potential conflict of interest

Джерело: складено автором за джерелом (Гошовська, 2015, с. 18-27)

Також треба зауважити, що у цьому випадку може існувати особиста зацікавленість, яка у свою чергу, впливає або може вплинути на об'єктивну діяльність посадової особи, в таких потенційних ситуаціях:

- участь в судах з особистих спорів або у спорах підвідомчих державних установ;
- участь у складі атестаційної комісії для прийняття на державну службу, якщо претендент перебуває на утриманні державного службовця;
- перевірка та контроль діяльності підвідомчих організацій, в яких працював чи має намір працювати чиновник, чи працюють його родичі;
- наданні особистої переваги організаціям, в яких працюють родичі, при розподілі грантів або виділення державних коштів;
- участь у роботі комісій з надання матеріальних цінностей (землі, коштів) для самої посадової особи або для фізичних осіб, які є родичами посадової особи, або юридичних осіб, засновниками чи учасниками яких є родичі офіційна посадова особа;
- взаємодія з комерційними організаціями, працівники або члени яких є родичами посадової особи.

Уявний конфлікт інтересів виникає, коли вважається, що приватні інтереси уряду чи місцевої посадової особи незаконно впливають на виконання його/її службових обов'язків, але насправді це не так.

У той же час державний службовець регулює роботу, яка може спровокувати розбіжності інтересів - включаючи сумніви, що працівник є цинічним, може спровокувати сумніви щодо чесності працівника та дестабілізації людського відношення до організації (ОЕСР, 2017).

На теренах пострадянських країн причи-

нами, що розширили корупційні можливості та ореол виникнення конфліктів інтересів, створили спокуси для певних чиновників, а саме:

- широкий перерозподіл власності держави на пострадянському просторі;
- недостатня розробленість законодавства;
- політична боротьба.

За даними Національного агентства з питань запобігання корупції були проведені антикорупційні експертизи та виявлені основні показники конфлікту інтересів (табл. 1).

Дані табл. 1 свідчать, що нинішня влада висвітлює факти неетичної поведінки державних службовців. Для забезпечення урахування етичних норм поведінки при вирішенні питань, які є у компетенції держслужбовця, необхідно зробити низку практичних кроків з метою створення та забезпечення функціонування етичної основи прийняття рішень.

Ймовірність виникнення конфлікту інтересів існує в економічній, політичній, кадровій сфері (табл. 2).

Протягом ХХ ст. робилося чимало спроб обмежити владу бюрократії, жорстко регламентувати дії службовців на основі раціональних правил. Однак корупційні скандали та зниження довіри громадськості до чиновництва утвердило дослідників і практиків у думці про те, що без прояву конфлікту інтересів в роботі держслужбовця не проходить, все рівно, щось, та й впливає якийсь негаразд. Нині вже стало аксіомою твердження про те, що в державному управлінні й місцевому самоврядуванні неможливо позбутися конфлікту інтересів. Досвідчені спеціалісти державної служби повинні регулювати лише правовими засобами.

Таблиця 1. Основні показники конфлікту інтересів в Україні за 2020-2021 рр.  
Table 1. The main indicators of conflict of interest in Ukraine for 2020-2021

| № з/п | Показники                                                                                                                                                                 | 2020 р. | 2021 р. |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| 1.    | Приписи про усунення порушення вимог законодавства щодо етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, інших вимог та обмежень, передбачених Законом | 0       | 12      |
| 2.    | Протоколи про адміністративні правопорушення, передбачені ст. ст. 172-4, 172-5, 172-7, 172-8, 188-46 КУпАП                                                                | 0       | 40      |
| 3.    | Роз'яснення з питань застосування актів законодавства з питань етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів                                         | 33      | 109     |
| 4.    | Притягнуто до адміністративної відповідальності                                                                                                                           | 105     | 663     |
| 5.    | Притягнуто до кримінальної відповідальності                                                                                                                               | 89      | 160     |
| 6.    | Накладено дисциплінарне стягнення                                                                                                                                         | 8       | 16      |

Джерело: складено автором за джерелом (Про конфлікт інтересів : Національне Агентство з питань запобігання корупції, 2021)

Таблиця 2. Сфери вияву конфліктів інтересів на державній службі  
Table 2. Areas of conflict of interest in the civil service

| Сфери вияву       | Процеси, в яких стають можливими конфлікти інтересів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Економічна</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• комерційна та підприємницька діяльність</li> <li>• управління державною та громадською власністю</li> <li>• приватизація</li> <li>• проведення конкурсів, тендерів, торгів, закупівель, ліцензування</li> <li>• здійснення контрольних функцій</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <i>Політична</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення виборів і референдумів</li> <li>• реєстрація політичних, інших суспільних об'єднань</li> <li>• реєстрація кандидатів в депутати</li> <li>• взаємодія органів влади з суспільними об'єднаннями при реалізації спільних програм і проектів</li> <li>• членство службовця в політичних й інших суспільних об'єднаннях або органах таких об'єднань</li> <li>• закордонні контакти</li> </ul> |
| <i>Кадрова</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення переваг для близьких і рідних</li> <li>• при вступі та просуванні на публічній службі</li> <li>• в процесі реалізації заходів із соціального захисту</li> <li>• при наданні певних гарантій, компенсацій або привілеїв</li> <li>• із залишенням публічної служби</li> </ul>                                                                                                               |

Джерело: складено авторами за джерелом (Гошовська, 2015, с. 52)

Пріоритетність суспільних інтересів не може анулювати приватні інтереси персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування. У кожного службовця є свої особисті інтереси, що іноді можуть суперечити рішенням або діям, які від нього вимагає професія. Тому немає сенсу закликати до заборони конфлікту інтересів. Так, експерти Організації економічного співробітництва та розвитку вказують на те, що жорсткий підхід до регулювання приватних інтересів може порушувати права державних службовців, бути непродуктивним чи недейовим, позбавляти державну службу привабливості для потенційних працівників (Гошовська, 2015, с.52).

Проте ситуації конфлікту інтересів мають регулюватися. Історично перші спроби вирішення конфлікту інтересів у громадському адмініструванні пов'язані з його регулюванням кримінальним законодавством. Лише з 60-х років. ХХ ст. у США починає функціонувати управлінський кодекс поведінки чиновництва, недотримання якого тягне за собою управлінські санкції (догану, тимчасове відсторонення від діяльності, скорочення). Конфлікти інтересів виникають і як бездоганно-високоморальна проблема: вони включають загрозу порушення цінностей справедливості та об'єктивності, можуть формувати враження, що адміністративні рішення та дії виконуються не для соціального блага, а в інтересах приватних осіб.

Чинниками виникнення конфліктів інтересів у різних галузях досить зрозумілі і можуть бути об'єднані з низькою заробітною платою, безрезультатною системою роботи, важкими взаєминами в колективі, несправедливими вчинками і відносинами керів-

ника до підлеглих, хворою конкурентною боротьбою в колективі і незаслуженою системою привілеїв і нагород (Sandel, 2009).

Крім того, однією з основних причин може бути індивідуальний інтерес особистості. При ухваленні питання про присутність приватного інтересу в галузі публічної влади в рамках конфлікту інтересів необхідно брати до уваги певні умови, взаємини та взаємозв'язки особи, розмір його службових/представницьких можливостей у прийнятті рішення, що враховуються у будь-якому конкретному випадку.

Звісно ж, має бути запропонована концепція досить гнучких і диференційованих процедур, націлених на регулювання конфлікту інтересів:

- виявлення (потенційного) конфлікту інтересів;
- запобігання появі конфлікту інтересів;
- усунення негативних результатів конфлікту інтересів.

З метою врегулювання конфлікту інтересів необхідно зробити впливи, що дозволяються розпорядчою дією керуючого (зовнішнє врегулювання) або самостійно. У крайньому разі йдеться про дії, які співробітник може здійснити власно з метою вирішення конкретного питання.

Розбіжність інтересів саморегулюється шляхом вилучення належного приватного інтересу та подання підтверджуючих документів прямому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого набуває припинення/ініціювання звільнення з посади.

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів згідно з частиною першою ст. 29 Закону

України «Про запобігання корупції» здійснюється через (Про запобігання корупції : закон, 2018, ст. 29):

1. Відсторонення від завдання, дії, прийняття рішення або участь у його прийнятті. Це рішення приймається по-різному в залежності від характеру конфлікту інтересів.

2. Обмеження доступу до інформації. Таке обмеження встановлюється за рішенням керівника органу або відповідного структурного підрозділу, в якому працює особа, якщо конфлікт інтересів пов'язаний з таким доступом і є постійним, а також можливість продовження належного виконання повноважень особа, на яку поширюється таке обмеження, і можливість доручити роботу з відповідною інформацією іншому працівнику корпорації, підприємства, установи чи організації.

3. Огляд обсягу регуляторних повноважень. Перевірка обсягу службових повноважень проводиться за рішенням керівника установи чи відповідного структурного підрозділу, в якому працює особа, якщо конфлікт інтересів у її роботі є постійним і стосується конкретних повноважень. Продовження належного виконання особою своїх службових обов'язків у разі такої перевірки та можливості делегувати відповідні повноваження іншому працівнику.

У підвищенні ефективності праці поведінка держслужбовця відіграє важливу роль задля того, щоб не створювалися конфліктні ситуації. Організація його особистої праці та його продуктивність, методи та стиль керівництва. Організуючи свою працю, держслужбовець повинен уникати надмірного перевантаження і одночасно забезпечити чіткий ритм у роботі підлеглих з найбільш ефективним завантаженням їх роботою. Тільки за цих умов він зможе належно використовувати свою кваліфікацію та інтелектуальні здібності, мати уявлення про діяльність довіреного йому структурного підрозділу та одночасно звільнятися від вирішення другорядних питань, які потребують досить значних витрат робочого часу. Тому держслужбовець повинен дотримуватися наступних принципів:

– принципи пунктуальності, взаємної довіри, рівноправності, дотримання взятих на себе зобов'язань, знаходження компромісного рішення в разі виникнення конфліктів;

– принцип корпоративного усунення непорозумінь, чіткого визначення часових витрат на виконання роботи і її оплати;

– принцип взаємодії, своєчасного виконання висунутих вимог з боку законодавства;

– принципи гідності, поваги до думки співробітників, поваги до часу учасників ділових відносин;

– принципи планування управлінської діяльності з урахуванням наявних ресурсів;

– принцип своєчасної реакції на отриману зовнішню і внутрішню інформацію;

– принцип єдиної мети, врахування менталітету співробітників при виборі відповідних інструментів менеджменту.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження було виявлено, що сьогодні відбуваються глобальні зміни у сфері державного управління та розвитку державних інституцій на основі морально-професійно-етичних принципів і норм посадових осіб. Тому одна з найгостріших проблем у функціонуванні органів виконавчої влади, постає з появою різноманітних «конфліктів інтересів» – конфлікту між особистими інтересами та особистими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, а також дії чи бездіяльність на час виконання покладених на нього повноважень.

Визначення різних розділів конфлікту інтересів дозволяє використовувати різні етичні сценарії для його вирішення. Загалом вплив на активність професійно-етичних та моральних органів регулювання в українських реаліях поки недостатньо засобів вирішення конфлікту інтересів. Невирішеність питання конфлікту інтересів вказує на значні проблеми в етиці державних службовців: недостатнє виховання та підтримка достоїнств бюрократії, слабе вираження професійної честі та гідності тощо.

Не зважаючи на всі методи вирішення конфліктів інтересів на державній службі, першим на що потрібно звернути увагу керівникам служб, відділів та управлінь при вирішенні цих проблемних питань, це налагодження суспільної комунікації в окремому колективі та й взагалі в установі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василевська Т. Е. Етичні аспекти реформування системи державної служби. *Демократичне врядування* : електронне наукове фахове видання. 2011. № 7. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik7/fail/vasylevska.pdf> (дата звернення: 06.04.2022).
2. Драгомирецька Н. М. Сучасні тенденції комунікацій у сучасному світі. *Публічне управління* : збірник. Київ : ДП Видавничий дім «Персонал», 2015. № 1 (1). С. 85-97.
3. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
4. Гошовська В. А. Мовна політика в Україні : навч.-метод. матеріали / уклад. А. В. Фоменко, Ю. В. Стрілецька. Київ : НАДУ, 2013.
5. Гошовська В. А., Поліщук І. В. Складові професійного потенціалу державного службовця : навч.-метод.

матеріали. Київ : НАДУ, 2015.

6. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
7. Малімон В. І., Шевченко Н. П. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. *Науково-інформаційний вісник. Право.* 11/2015. URL: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/11-13-15.pdf> (дата звернення: 10.04.2022).
8. Панфілова Т. О. Етика державного управління : методичні рекомендації. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 44 с.
9. Рудакевич М. І. Етика державного службовця. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. С. 32-53, 147-321.
10. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.
11. Peachment A., McNeil M., Soutar G. et al. Means or ends? Ethical decision frameworks in the Western Australian Public Service. *J Bus Ethics.* 1995. Vol. 14. P. 629-641. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00871344>.
12. Hanbury G. L. A "Pracademic's" Perspective of Ethics and Honor: Imperatives for Public Service in the 21st Century! *Public Organization Review.* 2004. Vol. 4. P. 187-204 DOI: <https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000036867.85186.09>.
13. Ashkanasy N. M., Falkus S., Callan V. J. Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in the Public Sector. *Journal of Business Ethics.* 2000. Vol. 25. P. 237-253. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006001722137>.
14. Сорокіна Н. Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління.* 2017. Т. 5. № 1-2(39-40). С. 13-18.
15. Hoekstra A. Institutionalizing Integrity Management: Challenges and Solutions in Times of Financial Crises and Austerity Measures. In: Lawton, A., Z. van der Wal and L.W.J.C. Huberts (Eds.).(201). *The Routledge Companion to Ethics and Public Service Organizations.*
16. Huberts L., Hoekstra A. Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach The Dutch National Integrity Office. 2016. URL: <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach> (дата звернення: 04.04.2022).
17. Fleming J. Motivating ethical conduct in government ministers. *International Institute for Public Ethics Conference.* 2000. Ottawa, September, № 1.
18. Beck J. T., Sørensen D.-L. Codes of good governance: national or global public values? *Public Integrity.* 2013. Vol. 15, № 1. P. 71-95. URL: [https://www.researchgate.net/publication/273340108\\_Codes\\_of\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance) (дата звернення: 05.04.2022).
19. Schminke M. (eds). *Managerial Ethics.* Routledge, New York, 2010, 121 p.
20. Behncke N. Ethics as Apple Pie: The arms race of ethical standards in congressional and presidential campaigns. *EGPA-Paper*, «Ethics and Integrity of Governance: A transatlantic dialogue». Leuven, June 2005. P. 8.
21. Demmke Ch., Moilanen T. Effectiveness of Public – Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the Eu-27. *Peter Lang*, Frankfurt, 2012. P. 133.
22. Sandel M. *Justice: What's the Right Thing to Do?* New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009.
23. Stefan Batory Foundation. The conflict of interest in the Polish government administration, Warsaw. op cit., 2014. P. 13.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 16.05.2022 р.

---

**Olga Krykun**, PhD (Economics), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
 krikun@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-0330-5710>

### ETHICAL ASPECTS OF THE BEHAVIOR OF PUBLIC SERVANTS

**Abstract.** The article analyzes the problems of conflict of interest of civil servants. The relevance of the study is that at the present stage the ethics of civil service is a type of managerial ethics, based on which the professional morality of civil servants is studied, and value orientations, ethical norms, moral aspects of behavior, relationships between people in public administration are substantiated. The microethics of a civil servant reveals specific requirements for the morality of civil servants, which are related to the peculiarity of the profession, its institutional, organizational and personal ethical components.

Professional ethics should characterize the high culture in the work of all parts of the state administration. The ethics of a civil servant substantiates general moral guidelines. Harmonization of the requirements of general morality and professional morality of civil servants is possible through the forms and methods of independent public control over the activities of individual specialists and the professional group as a whole. Defining and clearly formulating the mission of the civil service is the basis for building the entire system of professional ethics of civil servants and a factor in ensuring moral relations between government and citizens. The principle of serving the people is the semantic core around which the system of professional value orientations of civil servants should be built. The civil service sets standards of behavior in communication with

citizens, representatives of various organizations and associations, behavior in communication with special respect, friendliness, politeness, restraint, impartiality, establishing business relations of officials with government officials, foreign delegations. Certainly, the main guidelines of the democratic civil service should be solidarity, justice, and respect for the human person.

Keywords: **Microethics, Public Service, Conflicts of Interest, Public Communications.**

JEL Classification: M12; M51; M53.

#### REFERENCES

1. Vasylevska, T. E. (2011). Ethical aspects of reforming the civil service. *Democratic governance: an electronic scientific professional publication*, 7. Retrieved from <http://www.lvivacademy.com/visnik7/fail/vasylevska.pdf>. (in Ukrainian)
2. Dragomiretska, N. M. (2015). Suchasni tendentsii komunikatsii u suchasnomu sviti [Modern trends in communications in the modern world]. *Publichne uriaduvannia - Public Governance*, 1 (1), 85-97. Kyiv: DP Vydavnychi dim «Personal». (in Ukrainian)
3. Vasylevska, T. E. (Ed.). (2015). *Ethics of public administration: a textbook*. Kyiv : National academy of public administration. (in Ukrainian)
4. Goshovska, V. A. (2013). *Language policy in Ukraine*. Kyiv: National academy of public administration. (in Ukrainian)
5. Goshovska, V. A., & Polishchuk, I. V. (2015). *Components of the professional potential of the civil servant: teaching method*. Kyiv: National academy of public administration. (in Ukrainian)
6. Goshovska, V. A. (Ed.). (2016). *Communications in public administration: aspects of organizational culture and business communication*. Kyiv: K.I.S. (in Ukrainian)
7. Malimon, V. I., & Shevchenko, N. P. (2015). Actualization of ethical codes in the context of modernization of public administration. *Scientific and information bulletin*, 11/2015. Retrieved from <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/11-13-15.pdf>. (in Ukrainian)
8. Panfilova, T. O. (2011). *Ethics of public administration: guidelines*. Lviv: LRIDU NADU. (in Ukrainian)
9. Rudakevych, M. I. (2003). *Ethics of civil servants*. Kyiv: National academy of public administration. (in Ukrainian)
10. Rudakevych, M. I. (2007). *Professional ethics of civil servants: theory and practice of formation in terms of democratization of public administration*. Ternopil: Publishing house ASTON. (in Ukrainian)
11. Peachment, A., McNeil, M., Soutar, G. et al. (1995). Means or ends? Ethical decision frameworks in the Western Australian Public Service. *J Bus Ethics*, 14, 629–641. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00871344>.
12. Hanbury, G. L. (2004). A “Pracademic’s” Perspective of Ethics and Honor: Imperatives for Public Service in the 21st Century! *Public Organization Review*, 4, 187–204. doi: <https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000036867.85186.09>.
13. Ashkanasy, N. M., Falkus, S. & Callan, V. J. (2000). Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in the Public Sector. *Journal of Business Ethics*, 25, 237–253. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1006001722137>.
14. Sorokina, N. G. (2017). Analysis of the basic requirements for the ethical behavior of civil servants in Ukraine: legal aspect. *Aspects of public administration*, 5, 1-2 (39-40), 13-18. (in Ukrainian)
15. Hoekstra, A. (2016). Institutionalizing Integrity Management: Challenges and Solutions in Times of Financial Crises and Austerity Measures. *The Routledge Companion to Ethics and Public Service Organizations*.
16. Huberts, L., & Hoekstra, A. (2016). Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach The Dutch National Integrity Office. Retrieved from <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.
17. Fleming, J. (2000). Motivating ethical conduct in government ministers. *International Institute for Public Ethics Conference*, Ottawa, September, № 1.
18. Beck, J. T., & Sørensen, D.-L. (2013). Codes of good governance: national or global public values? *Public Integrity*, 15(1), 71–95. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/273340108\\_Codes\\_of\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance).
19. Schminke, M. (Eds.). (2010). *Managerial Ethics*. Routledge, New York.
20. Behncke, N. (2005). Ethics as Apple Pie: The arms race of ethical standards in congressional and presidential campaigns. *EGPA-Paper*, «Ethics and Integrity of Governance: A transatlantic dialogue», Leuven, June 2005.
21. Demmke, Ch., & Moilanen, T. (2012). *Effectiveness of Public – Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the Eu-27*. Peter Lang, Frankfurt.
22. Sandel, M. (2009). *Justice: What’s the Right Thing to Do?* New York: Farrar, Straus and Giroux.
23. Stefan Batory Foundation. (2014). The conflict of interest in the Polish government administration. Warsaw.

The article was received by the editors 15.04.2022.

The article is recommended for printing 16.05.2022.



<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-07>  
УДК 005.95

**Viktorija Praprtaite**

Lecturer-Researcher

Vilniaus Kolegija/University of Applied Sciences

Didlaukio str., 49, Vilnius, 08105, Lithuania

viktorija.prapraite@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8811-7398>**AN ASSESSMENT OF LEAN AND AGILE CUSTOMER SATISFACTION  
IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**Abstract.** Financial sector organizations with Human Resources division face with change. Competition, globalization, constantly evolves consumer preferences, these factors are challenges for most of financial organizations in Human Resources Management. Combination with traditional business risks and economy lifecycles are the main reason why financial sector institutions are forced to use Lean and Agile Methods. Customer satisfaction and efficiency play an important role in this tough competition in modern business sector. Lean, Agile or Lean Agile strategy aims to achieve long-term objectives such as Human Resources process efficiency and customer satisfaction. The process of worker selection, continuous skill development, improvement, mistake proofing, reconfiguration for new products are discussed from a human-centric factor perspective. Human factor starts to play the main role. It is important to state that correct form of chosen strategy with customer satisfaction achievement have a significant positive influence on Human Resources division in financial sector profitability. Also, it can be considered as an indicator for future profitability and satisfaction index in financial performance. These outcomes are important for both Human Resources managers and decision makers in financial organization. It can be strongly pointed that Human Resources managers and decision makers can take financial institutions e.g. banks level and trend in customer satisfaction to make assumptions on its future efficiency, productivity and market performance. Companies that adopt Lean and Agile into Human Resources Management give many thoughts to how employees experience the workplace. In some cases, employees are treated as customers. No innovation provides limitation of growth opportunities in financial institutions sector. It is also stated that there is a relationship between customer satisfaction and efficiency in Human Resources in financial organizational with the help of Lean and Agile Methodology.

Keywords: **Customer Satisfaction, Lean, Agile, Human Resources Management, Efficiency, Financial Institutions.**

JEL classification: E21; E23; F13; F15.

---

**In cites:** Praprtaite, V. (2022). An assessment of Lean and Agile customer satisfaction in human resources management. *Social Economics*, 63, 73-82. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-07>.

---

**Introduction.** The implementation of Lean and Agile methods is essential factor for companies that wish to obtain high level of competitiveness. There are many examples of Lean and Agile adoption into Human Resources division but the organizational learning overall labor process and Human Resources Management (HRM) practices tend to be neglected. It is necessary to state that there is a belief if employees feel great with working in a financial institution, customers would feel the same. This research studies a method for assessing the impact of HRM practices and labor factors in financial companies under Lean and Agile implementation itself. Human Resources processes

face with change too. Banking sector is no exemption to the fact that other sectors in the economy, banking has witnessed major transformation due to many innovations in services and processes. It has been focused on establishing positive effects on Human Resources Management. Lean and Agile Methods for workforce play an important role for financial institutions. It has plenty of advantages for financial sector such as quality improvement, improved level of customer service, improvement and learning process involvement. Many business sectors employees joined product development team for becoming more customer focused. This research aims to identify what are the tools or

methods for customer satisfaction achievement in Human Resources Management in financial sector. The study intends to develop and test an instrument that accurately captures employees' importance, effectiveness of the HR organizational practices. Human Resources Division would be able to meet customers expectations therefore to satisfy their needs with the help of innovations. Human Resources practices are a set of activities implemented by organizations in order to develop employees' competencies as well as to influence their behavior and mindset to be focused on the organization objectives.

*Relevance of the Topic* – Financial sector organizations face with change. Competition, globalization, constantly evolving consumer preferences, these factors are challenges and threats for financial organizations. Combination with traditional business risks and economy lifecycles are the main reason why financial sector institutions are forced to become Lean or Agile or even both of them. Customer satisfaction, efficiency and productivity plays an important role in rough competition in modern financial sector.

Researchers state that there is an essential relationship between the effectiveness of Human Resources and financial organizational Lean and Agility level. Human resources response is extended to strategic partnership for long-term development of society. Human resources sector needs efficient Lean or Agile Management or both of them. As it said before, Lean management is focused on reducing waste together with cost savings in the delivery of aid to the maximum of people while Agile management is more focused on the timely delivery of goods and services to the maximum number of people affected (P. Capelli, A. Tavis, 2018). It is worth to mention that Human Resources must not only focus on rapid delivery but also on efficient delivery to satisfy customers' needs. Agility is required in terms of time effectiveness. To achieve cost efficiency and sustainability in Human Resources, Lean or Agile Management or both of them can play an important role in strategic partnership and development projects.

*Problem* – The importance of Lean and Agile methods implementation into Human Resources system that wish to obtain high level of competitiveness. What business strategy is useful in order to reach customer satisfaction in HR Management in Financial Institutions?

*Research Objects* – The research objects of this proposal are first; the human factor influences implementation of new business methods. Secondly, Human Resources division is correlated to Lean and Agile processes and customer satisfaction in Human Resources Management. An assessment of Human Resources management methods make impact on

Lean and Agile processes.

*Research Aims* – The aim of this research is to assess the role of Lean and Agile processes on impacting on customer satisfaction in Human Resources Management. Also, the purpose can be stated is how to develop model in order to improve customer satisfaction efficiency in Human Resources division. In order to achieve this, the following tasks will be completed:

- 1) to analyze critically the theoretical concepts based on scientific literature analysis;
- 2) to identify Lean and Agile in Human Resource drivers, capabilities and practices;
- 3) to develop theoretical Lean and Agile in Human Resources level evaluation model in Financial Institutions;
- 4) to test the develop model and propose a methodology for its measurements.

*Scientific contribution* – The findings posed to offer better insights and value on the important role of the Human Resources in Lean and Agile processes as critically analyze theoretical concepts in order to test empirical model of research on relevance. Also, it is important to do pilot study in order to justify the novelty of planned research.

*Practical significance* – Applicability of the findings will be useful for features of customer satisfaction in Human Resources Management. In financial sector, the significance of customer satisfaction achievement needs to be increased in efficiency. Practical significance is seen as resource for efficiency development for Human Resource Managers.

*Research limitations* – The limitation of this research focuses on the problem not all organizations embrace change. Leaders, Managers of Human Resources and members of team need a deep rethink before they introduce Lean and Agile Methodology into financial organization Human Resources division. Decentralization and autonomy are a core factor to focus on in order to have a combination of Lean and Agile methods work properly (Anderson, 2020). Also lack of employees' motivation to proceed Lean, Agile or Lean Agile Methodology in Human Resources Department in order to improve customer satisfaction can cause limitation for change in financial institutions.

**Literature review.** *The analysis of current state of research* – Customer satisfaction is the most important key concept in strategic formula. Not only academicians admit the importance of customer satisfaction for financial institutions' development. Businessmen practitioners pay great attention to its measurement and management. The factor behind the view that customer satisfaction is important is straightforward. Moreover, according to many scientific researches satisfied customers tend to demonstrate loyal attitude for financial institutions. It is worth to state customer satisfaction

through efficiency and correctly chosen strategy leads to higher Human Resources productivity and higher revenues for the financial institutions either. This reason assumes that increase in customer satisfaction is not only connected with Human Resources division performance but also allows for its prediction (Modig & Ahlstrom, 2014). To say more, the research question arises: What methods and tools will help to reach customer satisfaction in financial institution, mainly how it will guide to satisfy and provide the insight in customer satisfaction? High levels of customer satisfaction have positive effect on organizations financial performance. However, many organizations fail to use these measurements in order to improve quality in Human Resources division. Based on empirical research, this paper provides that all organizations would benefit from activities related to strategy of customer satisfaction information usage. Methods and tools outline for what purpose and how these methods will be applied. Moreover, this paper aims to focus on process, methods and practice understanding that enable use of customer satisfaction measurements to drive improvement work in financial institution.

Due to the boom of financial sector development in combination with globalization and increased number of customer demands, there are many articles written on *why* organizations should seek for insights in Human Resources development in order to reach high demand in customer satisfaction these days in modern financial sector. However, this paper develops further question on *how* to reach customer satisfaction in Human Resources division in financial sector.

To say more, an action-oriented use points - how Human Resources department is connected to efficiency (Modig & Ahlstrom, 2014). The stream of research of customer satisfaction achievement has provided a further perspective on HR processes itself. This efficiency achievement can be divided into strategy, customer satisfaction, productivity in Human Resources Management. The purpose of this paper is to provide an insight strategy of customer satisfaction as a result, as outcome. What will help to strategy customer satisfaction case of Human Resources Management? The purpose is addressed by investigating the use of proposed Lean, Agile or Lean Agile models itself.

**Research methodology.** The research purpose is to assess Lean and Agile customer satisfaction in Human Resources Management. The research goal is to provide insights on how those methods (Lean and Agile) will be useful for features of customer satisfaction. For research study methodology first, it will be necessary to analyze previous scientific literature of the current state of customer satisfaction in Human

Resources division in Lithuania, to assess how it nurtures and promotes the human factor and the challenges will be assessed also. Next it will then become necessary to evaluate and analyze the efficiency of Human Resources division in financial institutions. From the case study, it is important to assess the findings through collected data. Also, the advantage of case study is it attempts to explore mechanisms and outcomes of this phenomena. The study intended to develop and test an instrument that accurately captures employee's importance with the help of quantitative method where theory verification is based on deductive approach on effectiveness of the HR organizational practices.

### **Main results.**

#### **1. Factors influencing Lean, Agile and Lean Agile Strategy**

Developing further the scope of customer satisfaction with the help of Lean, Agile or Lean Agile business tools for HR as suggested a three-phase process: strategy, efficiency and productivity. Firstly, the strategy is primarily focused on questions related to the planning of how customer satisfaction in HR should be reached. Secondly, the analysis and implementation phase is focused on making customer satisfaction index available throughout the organization, for example, as decisions and strategic planning. Furthermore, Lean, Agile or Lean Agile Methodology into Human Resources Management implementation entails customer satisfaction aim communicated to everyone in an organization. Communication is the core factor in this process. It is vital to collaborate with the colleagues in positive environment. In order to establish the frame of collaboration, it worth to encourage people to identify advantages of their work and their working environment that proud of or grateful for. This means that all employees can take part in the process and outcomes can be involved in the process of efficiency, productivity achievement.

##### **1.1. Innovations versus Challenges**

Innovation is an idea of creating new strategy. Usually it involves tools that bring out the new innovations into financial sector. Innovations involve Technological or Human Resources Management restructure or even more (Wysocki, 2019).

Damanpour (1991) distinguished innovation into 2 groups: Administrative versus Technical: - The administrative section includes the organizational structure and the administrative processes while in the technical sector the innovations exist in products, services and production processes and technology. Product versus Process: - The product innovation within this dimension includes new products or services introduced to meet customers' needs whereas the process innovation involves newness in new element, materials, task specification and work

flow mechanisms.

There are many challenges for Human Resources division in financial sector. There are numerous factors which influence innovation in Human Resources Management either. Communication is vital in any organizations. Both external and internal communication helps to gather key information for making innovation within the organization. Moreover, knowledge, experience and skills of personnel creates innovation. Financial sector needs to provide correct environment which would encourage employees to face challenges and changes in organization. Such challenge can be named as Lean Strategy or Agile Strategy or mix of Lean Agile Strategy either. It is important to create environment that would remain the effort which is required for change. Usually level of motivation and confidence falls down when change begins to be implemented into Human Resources division in financial organization. That happens for several reasons, for example extra effort is introduced to daily work or mistakes are made, re-planning becomes as daily basis work for employees either. Only leadership, time, patience and proper knowledge helps to face with change and challenges as to evaluate innovation and its quality in financial organizations. The quality of a service has direct relationship with customer satisfaction (see Figure 1, Anderson, 2020). Organization needs the people who are committed for making change. It can be achieved by turning organizational benefits into improvement statements that employees would take responsibility for. Balance between organizational needs and people needs must be a core factor in Human Resources division. Employees do not participate in change that worse their life. That is why important to have a concrete plan for action in Human Resources Management before Lean or Agile, Lean Agile Methodology being introduced in financial institutions. Changes always requires employees' response, flexibility

and adoption: improving procedures, adding additional process capabilities, adjusting the schedule, migration to new systems and processes (Dove, 1993). There is a collaboration process between employees and organization in order to adapt to changes and changing environment successfully as to improve its performance. According to Crocitto and Youssef (2003), the importance of employees is the main core to success in financial organizations. The authors had presented the model where leadership is vital and act as basis for foundation in change and learning acceptance. According to Hopp and Oyen (2004), Agile Employees' Evaluation Framework was developed. It consists of strategic and tactical assessment structures. The first helps to evaluate whether Agile Methodology should be suitable for organization whereas tactical helps to evaluate the environment. In order words, how cross-training could be applied in this environment. The transformation from strategic to tactical framework can be performed with the help of Lean or Agile, Lean Agile Methodology. Speed and quality are important factors of Lean and Agile in Human Resources Management.

Quality is the must, due to the fact that every new product or service must meet the customer's needs of the quality of service in financial institution. Moreover, satisfaction level, it is needable to take into consideration that customer-employee interaction is one of the most effective factors in customer satisfaction process achievement. Financial sector HR department must understand the needs and wants of the customers and it is worth to say that not only complaints of customer be taken into account but also provide remedy for it. Human Resources Department would be able to meet customers expectations therefore to satisfy their needs only with the help of changes and innovations. Lean and Agile Business Tools help to fulfill customers' needs.



Fig. 1. Return of the Human (Anderson, 2020)

Lean is a form of efficiency that can be called flow efficiency. It focuses on the amount of time it takes from identifying a need to satisfy that need. There are two forms of efficiency: resource efficiency and flow efficiency. The most common is resource. It focuses on efficiently using the resources that add value within an organization. However, flow efficiency focuses on the unit that is processed in the organization. Resource efficiency, the traditional form of efficiency, involves usage, utilizing of resources as much as possible. A basic principle in this development is to divide an incoming job into smaller tasks which are carried out by different individuals and organizational functions. An-

other principle is to find economies of scale. Grouping smaller tasks together so that individuals, parts of an organization, or the whole organization can perform the same task many times over increases resource efficiency. Efficient use of resources has long been the most common way of looking at efficiency. Resource efficiency focuses on the resources an organization needs in order to produce a product or deliver a service, such as staff, equipment, tools, information system. Resource efficiency is a measurement of how much a resource is utilized in relation to a specific time period (see Figure 2; Modig & Alhstrom, 2014).

|                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>Resource:</b>                  | <b>HR recruitment</b>        |
| <b>Time resource is utilized:</b> | <b>3 hours</b>               |
| <b>Time period:</b>               | <b>24 hours</b>              |
| <b>Resource efficiency:</b>       | <b>3h/24h=0.125 per cent</b> |

Fig. 2. This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox (Modig & Alhstrom, 2014)

Only 0.125 per cent of HR recruitment process is used of the actual time period. In this case, the working hours of Human Resources department is from 8 to 5 p.m., the resource efficiency would be 99,8 per cent. At an organizational level, efficiency indicates how well an organization is utilizing all of its resources. Opportunity cost is an important matter to focus on. It is the loss made by not utilizing resources to the fullest. Resource efficiency is a good way of looking at things because of wish to value money. Flow efficiency means satisfying needs. It focuses on the unit processed in an organization. In services, the unit is often a customer whose needs are met through different activities. Flow efficiency is a measurement of how much a flow unit is processed from the time a need is identified to the time it is satisfied. For instance, flow efficiency could show how efficiently Human Resources department, financial institutions satisfy customers' needs (see Figure 3; Modig & Alhstrom, 2014).

It is important to use resources efficiently, it is also important to meet customers' needs. Moreover, to have both utilization and satisfied customers, resource efficiency and flow efficiency both play a significant role in the process of customer satisfaction in Human Resources Management. Flow efficiency is created through processes. A process is a collection of activities that together create the path for and fulfil the need of a flow unit.

Flow efficiency is created through an organization's processes. All financial organizations have processes. However, there are different kind of processes: development, purchasing, production, delivery and service. In order to understand flow efficiency, it is

important always to define the process from the perspective of the flow unit. There is important difference between resource and flow efficiency. Any form of activity in customer satisfaction system fulfils the needs of clients involve a transfer of value. The client is the receiver of the value transmitted by, for example, the financial institution staff. A value transfer occurs when one side (the resources) adds value and the other side (the flow unit) receives value. Resource efficiency focuses on the utilization of specific resources, whereas flow efficiency focuses on how a particular flow unit moves through the process. In flow efficiency, whereas, it is more important to attach people to work, to ensure that each flow unit is always being processed by a resource. Understanding flow efficiency: value and needs. Also the phenomena of efficiency means waste of resources at the organisational, individual even societal levels either. Solution for that can be focus on flow efficiency. In such case, organisation can decrease many of the secondary needs that occur. The main idea is that by focusing on flow efficiency, flow units should flow quickly through the organisation. It involves the need of flow and create organizations that are more like an efficient path to rely on (see Figure 4, Modig & Alhstrom, 2014).

In this case, resource efficiency is high and flow efficiency is low, it is called *efficient islands*. The next case is a state where flow efficiency is high but resource efficiency is low, it is called the *efficient ocean*. In *wasteland*, the financial organisation cannot use its resource efficiently. In this case, organisation wastes resources and creates less value for customers. All financial organisations invest time, resources, energy in order to forecast customers needs, when they

want, in which amount, however, it is impossible to make and to know everything in perfect predictions. The nature of customers needs to be changeable. To say more, it is important to point your attention that the scale of variation decides possible positions in scheme of efficiency, financial institutions always choose where to position itself. This is the main task of strategy. There is a thin parallel between business and operations strategy. In other words, business strategy focuses on what type of customer need this organisation wants to complete, however, an operation strategy focuses on how the organisation will meet this

need. Business strategy always leans on the value the company or organisation will offer to customer. Furthermore, differentiation is anything that customer considers valuable. This process is time, money, energy consuming in order to satisfy customers needs. Competition among financial organisations is very tough that is why strategy plays an important role in satisfying customers' needs. Also operation strategy helps to visualise business strategy and focuses on *how* value is to be produced. Resource and flow efficiency are two main tasks defined at the highest level of abstraction (Modig & Alhstrom, 2014).

|                    |                                             |
|--------------------|---------------------------------------------|
| Need:              | Specialist recruitment                      |
| Value adding time: | Time with HR specialist + candidate         |
| Time period:       | Time from candidate's arrival and departure |
| Flow efficiency:   | 10minutes/30 minutes=33 per cent            |

Fig. 3. This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox (Modig & Alhstrom, 2014)

Lean always deals with operations strategy and it is vital in this case to reduce and manage variation. Lean strategy is the strategy to achieve an aim. The main aim is to prioritise high flow efficiency over resource efficiency. Standardisation is an example of the most important method. It is a method of developing

other methods. The flow must be standardised and have an understanding of how task should be carried out. Usually it is said that standardisation is a standard for establishing standards. Lean and Agile or Lean Agile in Human Resources Management is a dynamic state characterised by constant improvement.

|                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| <b>High Efficient islands</b> | <b>The perfect state</b> |
| <b>Low Wasteland</b>          | <b>Efficient ocean</b>   |
| <b>Low</b>                    | <b>High efficiency</b>   |

Fig. 4. This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox, Resource Efficiency (Modig & Alhstrom, 2014)

**1.2. Samples**

In terms of analysis in Lean, Agile or Lean Agile implementation phase, Customer Satisfaction Model is often used as way to make a comparison of performance in relation to competitors from other financial institutions. The banking industry like any other financial institutions faces with challenge of market changes.

This study mainly focuses on Human Resources division in financial institutions. The financial organizations as banking institutions were further chosen based on score in the EPSI rating group customer satisfaction index. The EPSI customer satisfaction model bases the concept of customer satisfaction on 7 components: Image, Customer Expectations, Customer Perceived Product Quality, Customer Per-

ceived Service Quality, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction and Customer Loyalty (Eklof & Selivanova, 2008).

*“Thus, utilizing customer -centric measurement appear to have the potential to aid companies in focusing their attention on matters that are deemed significant for their customers”* (Birch-Jensen, Gremyr, Hallencreautz, & Ronnback, 2018).

**1.3. Direct and indirect needs**

Direct needs are about creating a concrete outcome (reaching customers satisfaction), however indirect needs are about the experience. Therefore, when people are flow units, it is important to look at direct and indirect needs, even though the main focus is often on direct needs. In many financial organizations, the

word process is used to describe formalized work routines. Human Resources work is full of documented routine system, such as recruiting a new staff member or buying new equipment. Many organizations focus more on resource efficiency. Moreover, high capacity utilization sometimes is the main goal. In some cases, such approach is beneficial from the organization's point of view but it may be a problem for customers. There are many disadvantages of resource efficiency, for example the need of additional work, energy, time and efforts. The greater focus is that utilizing resources efficiently needs to maximize the amount of work. Resource efficiency has many disadvantages: time, many flow units, many restarts per flow unit. This creates 'efficient islands' where customer needs are split into smaller steps that perform separate islands. Moreover, no one island has a full picture of the whole process; each island sees only its own part. Such process creates secondary needs. Those needs damage organization since they create superfluous work. It is a waste of time. Superfluous work creates the efficiency paradox either. It is believed that financial institutions utilize resources efficiently but in reality, it is being inefficient because that utilization comes from overwork (Modig & Alhstrom, 2014).

It is visible that the interest growth domain on the idea that Human Resources should be as

strategic factor. HR practice can help to create a source of sustained competitive advantage when they collaborate with organization objectives. Strategic employee behaviors are the key to the organizational strategy.

"HR practices are a set of activities implemented by organizations in order to develop employees' competencies and skills as well as to influence their attitudes and behavior to be focused on the organization objectives and to contribute to achievement of high-performance levels" (Modig & Alhstrom, 2014).

The research provides evidence of relationship between the way organizations promote its Human Resources Management practices and perceived its importance for employees.

To say more, an action-oriented use points to how HR department is connected to efficiency and productivity. The stream of research of customer satisfaction achievement has provided a further perspective on HR processes itself. This efficiency achievement can be divided into strategy, customer satisfaction, productivity in Human Resources division. The purpose of this paper is to represent a methodology of customer satisfaction as outcome. What will help to strategy customer satisfaction case of Human Resources? The purpose is addressed by investigating the use of proposed Lean model, Agile model or Lean Agile model itself (see Figure 5, *The Return of the Human*, Anderson, 2020).

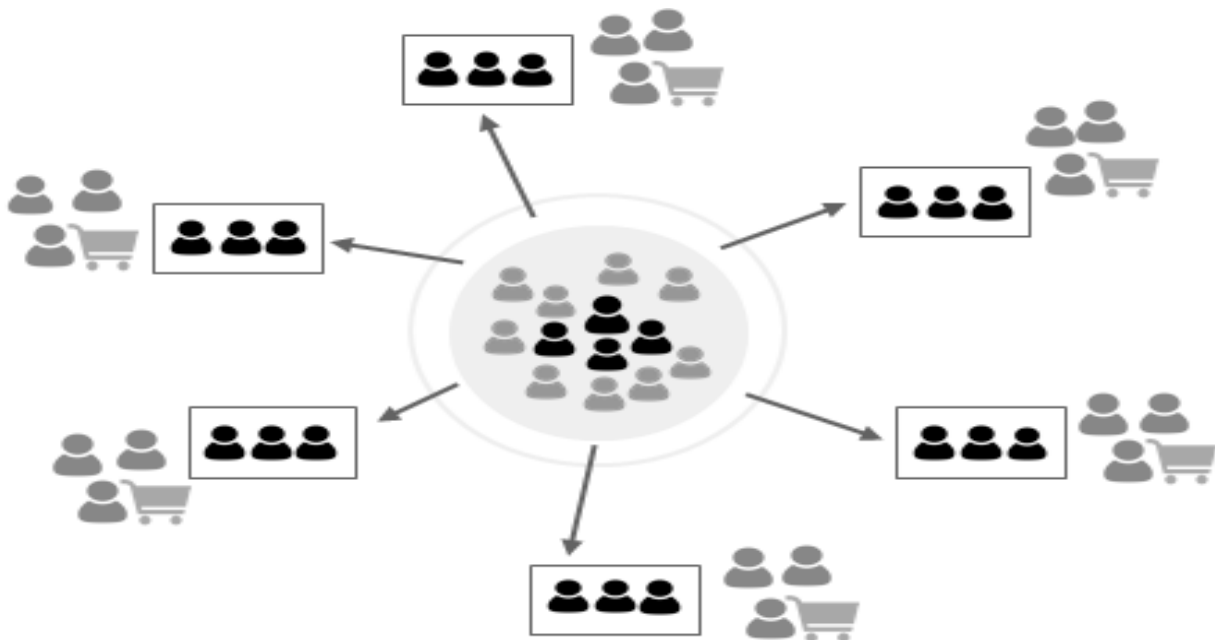


Fig. 5. The Return of the Human (Anderson, 2020)

**Conclusion.** This research analyses the importance Lean and Agile Methods have influence on customer satisfaction in Human Resources Division. From the literature review, in order to increase the customer satisfaction level, it is needable to take into consideration that customer-employee collaboration is an

important element in customer satisfaction. Ability for collaboration and work in teams and as a team increases workforce performance as promotes experience and knowledge sharing, respect and tolerance for changes in financial organizations. Financial sector Human Resources division continuously needs to focus

on identifying the needs of the customers. That is why it is needable to equip this process with Lean or Agile or Lean Agile Methods in order to meet customers' needs. It is to be claimed that assessment of Lean and Agile customer satisfaction in Human Resources Management topic receives an attention of researchers. However, it can be also stated that there is a lack of a systematic approach towards Lean and Agile in Human Resources sector because mostly Lean and Agile Methods are adopted to IT or Manufacturing sectors. This issue needs to be investigated from the perspectives of Lean or Agile Business Methodology or Lean Agile

Business Tools Methodology either. In order to make customers happy and increase profit of organization it is needable to put on one's shoes and think about what excites and makes this process more efficient, what tools should be used to reach this aim, how to achieve goals in order to survive in competitive financial market these days. Moreover, what Agile and Lean principles entail with iterative business process in general. The topic of Assessment of Lean and Agile Customer Satisfaction in Human Resources Management is relevant both practically and theoretically and requires further research.

#### REFERENCES

1. Modig, N., & Åhlström, P. (2014). *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*. Rheologica Publishing.
2. Franklin, M. (2014). *Agile Change Management* (1st ed.). Kogan Page. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/1015141/agile-change-management-pdf>.
3. Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme and Hybrid*. New York: Wiley.
4. O'Brien, H. (2016). *Agile Project Management. A quick start beginner's guide to mastering Agile Project Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
5. Rigby, D. Berez, S., & Elk, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
6. Anderson, D. L. (2019). *Organization Design: Creating Strategic and Agile Organizations*. SAGE Publications.
7. Hoyle, L. H., Dorf, D. C., & Jones, T. J. A. (1989). *Managing conventions and group business*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
8. Anderson, J. (2020). *The Return of the Human*. Retrieved from <https://agilebydesign.com/the-return-of-the-human/>.
9. Peter Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes Agile. *Harvard Business Review*, March–April 2018, 46–53.
10. Venugopal, V., & Saleeshya, P. G. (2019). Manufacturing system sustainability through lean and agile initiatives. *International Journal of Sustainable Engineering*, 12(3), 159-173. doi: <https://doi.org/10.1080/19397038.2019.1566411>.
11. Shafiq, M., & Soratana, K. (2019). Lean and Agile Paradigms in Humanitarian Organizations' Logistics and Supply Chain Management. *LogForum*, 15 (1), 139-153. doi: <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.294>.
12. Deksnys, M. (2018). *Organizational Agility in High Growth Companies*. (Doctoral Dissertation). Retrieved from <https://repository.mruni.eu/handle/007/15317>.
13. Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103 (6), 350-385.
14. Dove, R. (1996). Tools for Analyzing and Constructing Agility. *Agility Forum*, 1-12.
15. Dove, R. (2005). Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values and Response Ability. *Business Agility and Information Technology Diffusion*, 180, 311-320.
16. IBM Knowledge Center. (2014-2015). IBM Knowledge Center.
17. Strzyzewska, M. (Ed.). (2009). *Selected Methodological Issues for Doctoral Students*. Warsaw School of Economics.
18. Liker, J. K. (2004). *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st ed. New York: McGraw-Hill Education. Retrieved from <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071392310>.
19. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2000). *Lean Thinking*. Free Press.
20. Nedzinskas, Š. (2013). *Dynamic capabilities and organizational inertia interaction in volatile environment*. (Doctoral Dissertation). University of Management and Economics, Vilnius, Lithuania. Retrieved from [http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/301/ETD2013-44\\_C5%AOar%C5%ABnas%20Nedzinskas.pdf?sequence=1](http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/301/ETD2013-44_C5%AOar%C5%ABnas%20Nedzinskas.pdf?sequence=1).
21. Thoren, P. M. (2017). *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. Lioncrest Publishing.
22. Kelly Swinger, K. (2017). *Agile Human Resources*. Business Expert Press.
23. Jeff Gothelf, G., & Seiden, J. (2017). *Sense and Respond*. Harvard Business Review Press.
24. Gibson, A. (2021). *Agile Workforce Planning*. Kogan Page.
25. Bankston, A. (2018). *HR in Agile Organization*. Lulu.com
26. Trost, A. (2019). *Human Resources Strategies: Balancing Stability*. Springer.
27. Jaramillo, S., & Richardson, T. (2016). *Agile Engagement*. Wiley.
28. Younger, J., & Smallwood, N. (2016). *Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts*. Harvard Business Review Press.
29. Schmidt, L. (2021). *Redefining HR: Transforming People Teams to Drive Business Performance*. Kogan Page.
30. Denning, S. (2018). *The Age of Agile*. AMACOM.
31. Winter, R. (2015). *Agile Performance Improvement*. Apress Berkeley. doi: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-0892-2>.
32. Moreira, M. E. (2017). *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*. Apress Berkeley. doi: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2391-8>.

The article was received by the editors 11.01.2022.

The article is recommended for printing 04.04.2021.



**Вікторія Прапрайте**, викладач-дослідник, Вільнюський коледж / Університет прикладних наук, вул. Дідаукаю, 49, Вільнюс, 08105, Литва  
viktorija.prapraite@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8811-7398>

## ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ ПРИ ВИКОРИСТАННІ LEAN AND AGILE МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Організації фінансового сектору з відділом кадрів стикаються зі змінами. Конкуренція, глобалізація, постійно змінюються споживчі переваги, ці фактори є викликами для більшості фінансових організацій у сфері управління персоналом. Поєднання з традиційними бізнес-ризиками та життєвими циклами економіки є основною причиною, чому установи фінансового сектору змушені використовувати методи Lean та Agile. Задоволеність клієнтів і ефективність відіграють важливу роль у цій жорсткій конкуренції в сучасному бізнес-секторі. Стратегія Lean, Agile або Lean Agile спрямована на досягнення довгострокових цілей, таких як ефективність процесів людських ресурсів і задоволеність клієнтів. Процес відбору працівників, безперервний розвиток навичок, вдосконалення, захист від помилок, реконфігурація для нових продуктів обговорюються з точки зору людинацентричного фактору. Головну роль починає відігравати людський фактор. Важливо відзначити, що правильна форма обраної стратегії з досягненням задоволеності клієнтів має значний позитивний вплив на прибутковість відділу кадрів у фінансовому секторі. Крім того, його можна розглядати як показник майбутньої прибутковості та індекс задоволеності фінансовими результатами. Ці результати важливі як для керівників відділу людських ресурсів, так і для осіб, які приймають рішення у фінансовій організації. Можна чітко відзначити, що менеджери з персоналу та особи, які приймають рішення, можуть взяти фінансові установи, напр. рівень і тенденцію задоволеності клієнтів банків, щоб зробити припущення щодо їх майбутньої ефективності, продуктивності та продуктивності маркера. Компанії, які впроваджують Lean та Agile в управління людськими ресурсами, багато думають про те, як працівники відчують себе на робочому місці. У деяких випадках працівники розглядаються як клієнти. Жодна інновація не обмежує можливості зростання в секторі фінансових установ. Також зазначено, що існує взаємозв'язок між задоволеністю клієнтів та ефективністю людських ресурсів у фінансовій організації за допомогою методології Lean та Agile.

**Ключові слова:** задоволеність клієнтів, Lean, Agile, управління людськими ресурсами, ефективність, фінансові установи.

JEL classification: E21; E23; F13; F15.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Modig N., Åhlström P. This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox. Rheologica Publishing, 2014. 182 p.
2. Franklin M. Agile Change Management. Kogan Page, 2014. 288 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1015141/agile-change-management-pdf> (дата звернення: 20.10.2021).
3. Wysocki R. K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme and Hybrid. New York: Wiley, 2019. 656 p.
4. O'Brien H. Agile Project Management. A quick start beginner's guide to mastering Agile Project Management. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 140 p.
5. Rigby D., Elk S., Berez S. Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. Harvard Business Review Press, 2020. 256 p.
6. Anderson D. L. Organization Design: Creating Strategic and Agile Organizations. SAGE Publications, 2019.
7. Hoyle L. H., Dorf D. C., Jones Th. J.A. Managing Conventions and Group Business. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1989. 349 p.
8. Anderson J. The Return of the Human. 2020. URL: <https://agilebydesign.com/the-return-of-the-human/> (дата звернення: 20.10.2021).
9. Cappelli P., Tavis A. HR goes Agile. *Harvard Business Review*. March–April 2018. 2018. Pp. 46–53.
10. Venugopal V., Saleeshya P. G. Manufacturing system sustainability through lean and agile initiatives. *International Journal of Sustainable Engineering*. 2019. Vol. 12:3. Pp. 159-173. DOI: <http://doi.org/10.1080/19397038.2019.1566411>.
11. Shafiq M., Soratana K. Lean and Agile Paradigms in Humanitarian Organizations' Logistics and Supply Chain Management. *LogForum*. 2019. Vol. 15 (1). Pp. 139-153. DOI: <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.294>.
12. Deksnys M. Organizational Agility in High Growth Companies : Doctoral Dissertation. URL: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15317> (дата звернення: 20.10.2021).
13. Crocitto M., Youssef M. The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data*

*Systems*. 2003. Vol. 103(6). Pp. 350-385.

14. Dove R. Tools for Analyzing and Constructing Agility. *Agility Forum*. 1996. P. 1-12.
15. Dove R. Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values and Response Ability. *Business Agility and Information Technology Diffusion*. 2005. Vol. 180. Pp. 311-320.
16. IBM Knowledge Center, 2014-2015. IBM Knowledge Center.
17. Strzyzewska M. Selected Methodological Issues for Doctoral Students. Warsaw School of Economics, 2009.
18. Liker J. K. *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st ed. New York: McGraw-Hill Education, 2004. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071392310> (дата звернення: 20.10.2021).
19. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking*. Free Press, 2000. 396 p.
20. Nedzinskas Š. Dynamic capabilities and organizational inertia interaction in volatile environment : Doctoral Dissertation. University of Management and Economics, Vilnius, Lithuania, 2013. URL: [http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/301/ETD2013-44\\_%C5%A0ar%C5%ABnas%20Nedzinskas.pdf?sequence=1](http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/301/ETD2013-44_%C5%A0ar%C5%ABnas%20Nedzinskas.pdf?sequence=1) (дата звернення: 15.11.2021).
21. Thoren P. M. *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. Lioncrest Publishing, 2017. 386 p.
22. Swingler K. *Agile Human Resources*. Business Expert Press, 2017. 120 p.
23. Gothelf J., Seiden J. *Sense and Respond*. Harvard Business Review Press, 2017. 272 p.
24. Gibson A. *Agile Workforce Planning*. Kogan Page, 2021. 368 p.
25. Bankston A. *HR in Agile Organization*. Lulu.com, 2018. 84 p.
26. Trost A. *Human Resources Strategies: Balancing Stability*. Springer, 2019.. 394 p.
27. Santiago Jaramillo, Todd Richardson, 2016. *Agile Engagement*, 1- 3. Wiley. 272 p.
28. Younger J., Norm Smallwood N. *Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts*. Harvard Business Review Press, 2016. 240 p.
29. Schmidt L. *Redefining HR: Transforming People Teams to Drive Business Performance*. Kogan Page, 2021. 280 p.
30. Denning S. *The Age of Agile*. AMACOM, 2018. 314 p.
31. Winter R. *Agile Performance Improvement*. Apress Berkeley, 2015. 241 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-0892-2>.
32. Moreira M. E. *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*. Apress Berkeley, 2017. 280 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2391-8>.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 04.04.2021 р.

## ФІНАНСИ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-08>  
УДК 657

### Дар'я Вікторівна Головіна

кандидат економічних наук, доцент  
Київський національний торговельно-економічний університет,  
вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна  
dvkarpenko88@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5750-7943>

### Ольга Василівна Карпенко

кандидат економічних наук, професор  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
вул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Україна  
karpenko.olga11@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2308-6906>

### Ірина Йосипівна Плікус

кандидат економічних наук, доцент  
Сумський державний університет  
вул. Р.-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна  
plukusirina@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0657-7260>

## МІЖНАРОДНА КОНВЕРГЕНЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗВІТУВАННЯ

Метою написання статті є дослідження стану глобальної конвергенції стандартів фінансової звітності на сучасному етапі розвитку системи бухгалтерського обліку, а також розгляд ключових аспектів процесу об'єднання Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та Загальноприйнятих правил бухгалтерського обліку (GAAP). Протягом кількох десятиліть Європейський Союз, Міжнародна організація комісій з цінних паперів та Комітет з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку підтримують міжнародні зусилля щодо гармонізації стандартів фінансового обліку та звітності ОПБУ США (GAAP) та МСФЗ (IFRS) як два самостійні набори стандартів з бухгалтерського обліку та звітності, що використовуються у різних країнах. Відмічено, що незважаючи на те, що й IFRS, й GAAP мають на меті забезпечити прозорість, інформативність і зручність у використанні фінансової звітності, проте у цих стандартах використовуються, різні підходи, щоб досягти цього. Зазначено, що в даний час, IFRS є домінуючою системою обліку та звітності, по суті лише країни третього світу не застосовують її. Доведено, що у процесі досягнення конвергенції мають бути розроблені єдиний набір зрозумілих та можливих до виконання міжнародних стандартів обліку, які вимагають високої якості, прозорості та порівнянної інформації у фінансовій звітності, з метою забезпечення зближення IFRS та GAAP. Представлено аналіз інтенсивності використання понять IFRS та GAAP, які асоціюються саме з конвергенцією цих облікових систем за допомогою інструмента Google Ngram Viewer (GNV). Підкреслено, що Конвергенція IFRS та GAAP стосується і України, оскільки конвергенція двостороння, будь-яка зміна IFRS, зрештою вплине і на українську систему обліку і звітності.

Ключові слова: **IFRS, GAAP, конвергенція, гармонізація, стандартизація.**

JEL Classification: M40; M41; M48; H83.

---

**Як цитувати:** Головіна, Д. В., Карпенко, О. В., & Плікус, І. Й. (2022). Міжнародна конвергенція фінансового звітування. *Соціальна економіка*, 63, 83-93. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-08>.

**In cites:** Holovina, D., Karpenko, O., & Plikus, I. (2022). International convergence of financial reporting. *Social Economics*, 63, 83-93. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-08>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Сучасні глобалізаційні економічні процеси безпосередньо впливають на систему бухгалтерського обліку та фінансового звітування. Найбільше це проявляється у вигляді міжнародної конвергенції національних систем обліку, що зумовлено розширенням діяльності суб'єктів господарювання за межами однієї країни, а саме посиленням міжнародної торгівлі; розвитком транснаціональних корпорацій; створенням спільних підприємств та появою міжнародного об'єднання бізнесів; активним міждержавним інвестуванням, кредитуванням та фінансуванням; виходом багатьох компаній на міжнародні фондові ринки та ринки капіталів тощо. Всі зазначені процеси потребують якісного інформаційного забезпечення, формування якого ускладняється наявністю розбіжностей стандартів обліку у різних країнах світу, що викликані відмінностями в економічній, політичній, соціальній та культурній сферах. В таких умовах підприємства, що діють на міжнародних ринках, досить часто стикаються з необхідністю підготовки подвійного звітування у відповідності до національних та міжнародних вимог, крім того виникає загроза зменшення транспарентності фінансової звітності та ризик появи інформаційної асиметрії.

Створення єдиних підходів до формування облікової інформації сприятиме вирішенню зазначених проблем та дозволить на світовому рівні гармонізувати процес формування фінансової звітності, що забезпечить прозорість звітності і відображення реальної економічної ситуації в компаніях та представить користувачам інформації можливість приймати правильні економічні рішення на основі достовірної і якісної інформації.

Таким чином, глобалізація ринків капіталу зумовила потребу у глобалізації фінансової звітності, а отже, і їх стандартів, що можливо досягти за рахунок конвергенції національних систем обліку. Мета статті – проаналізувати стан глобальної конвергенції стандартів фінансової звітності на сучасному етапі, розглянути ключові моменти процесу об'єднання Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та Загальноприйнятих правил бухгалтерського обліку (GAAP), а також визначити тенденції подальшого розвитку гармонізації в царині обліку та звітності на міжнародному просторі. Для досягнення цієї мети поставлено завдання: розглянути поняття «конвергенція», «гармонізація» та «стандартизація»; представити результати проведеного аналізу інтенсивності використання цих понять, а також понять IFRS та GAAP, які асоціюються саме з динамічним розвитком новітніх світових облікових трансформацій і основними трендами розвитку міжнародної конвергенції фінансового звіту-

вання; розглянути ключові етапи процесу об'єднання Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та узагальнити етапи конвергенції фінансового звітування з метою вибору найдоцільнішого шляху для України.

Об'єктом дослідження є процес міжнародної конвергенції фінансового звітування для потреб забезпечення прозорості, інформативності та зручності у використанні фінансової звітності. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційно-методичних і практичних положень щодо підходів до фінансового звітування

**Огляд літератури.** Питання, пов'язані з глобалізацією та конвергенцією фінансового звітування на сьогоднішній день є досить популярними серед українських та зарубіжних науковців. Значні розробки в цій сфері здійснили такі вчені як Н. Акімова, А. Асває, В. Єфіменко, Г. Курило, А. Колодовський, Л. Нищенко, О. Пасько, О. Петрук, О. Радова, Г. Санько, Д. Стрит, А. Товкун, М. Barth, J. Mc Enroe, M. Sullivan, P. Pacter, H. Erchinger, M. Negash, A. Holt, J. Hathorn, W. Landsman, M. Lang, C. Williams, L. Nail, C. Leuz, P. Wysocki. Основний акцент існуючих досліджень у зазначеній сфері наукових інтересів спрямований на розкриття сутності необхідності глобалізації світових стандартів обліку; потреби у конвергенції фінансової звітності; аналіз сучасного стану конвергенції фінансового звітування; адаптації національних систем обліку до світових вимог; досвіду різних країн щодо переходу на МСФЗ; визначення переваг та недоліків при трансформації фінансової звітності; особливості впровадження МСФЗ в Україні тощо.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень щодо процесу конвергенції національних систем обліку та фінансового звітування, актуальними залишаються питання щодо чіткого визначення сутності і значення конвергенції фінансового звітування з метою визначення тенденцій подальшого розвитку гармонізації в царині обліку та звітності на міжнародному просторі.

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є положення, що містяться у працях вітчизняних та зарубіжних авторів з теорії, методики та організації фінансового обліку та складання фінансової звітності відповідно до МСФЗ, методології та практики гармонізації бухгалтерського обліку. Пошук релевантних досліджень здійснювався серед наукових статей індексованих в профільних базах даних Google Scholar, Web of Science, Scopus та інших. Розглядаючи інтерес науковців до теми дослідження ми скористалися можливостями Google Ngram Viewer (GNV), оскільки цей інструмент дослідження дозволяє порівнювати частоту пошукових запитів за ключовими

словами. Емпіричну базу дослідження становлять аналітичні огляди, звіти та прогнози. У процесі роботи були використані компаративний аналіз, порівняння, угруповання, аналіз зібраного фактичного матеріалу, синтез, метод логічного узагальнення, системний підхід до вивчення економічних явищ.

#### Основні результати дослідження.

Останні десятиліття розвитку світової економіки пов'язані з глобалізаційними процесами, які не оминули і сферу бухгалтерського обліку. Сучасні бухгалтери є учасниками унікального процесу стандартизації професії, оскільки протягом досить короткого часу значна кількість країн з розвинутою економікою та економікою, що розвивається здійснюють перехід до єдиної бухгалтерської термінології, методів обліку та принципів формування звітної інформації, що безпосередньо

пов'язано із впровадженням МСФЗ. Як зазначає Н.С. Акімова «Міжнародна конвергенція стандартів бухгалтерського обліку стала гарячою темою в галузі міжнародного бухгалтерського обліку і є незворотною ланкою, яка супроводжується тенденціями розвитку інтернаціоналізації бухгалтерського обліку» (Акімова, 2018).

В сучасній наукових публікаціях для характеристики новітніх світових облікових трансформацій використовують такі категорії як: адаптація, гармонізація, уніфікація, стандартизація, конвергенція облікових систем тощо. На рис.1 представлено аналіз інтенсивності використання цих понять, які асоціюються саме з динамічним розвитком новітніх світових облікових трансформацій і основними трендами розвитку міжнародної конвергенції фінансового звітування.

#### Google Books Ngram Viewer

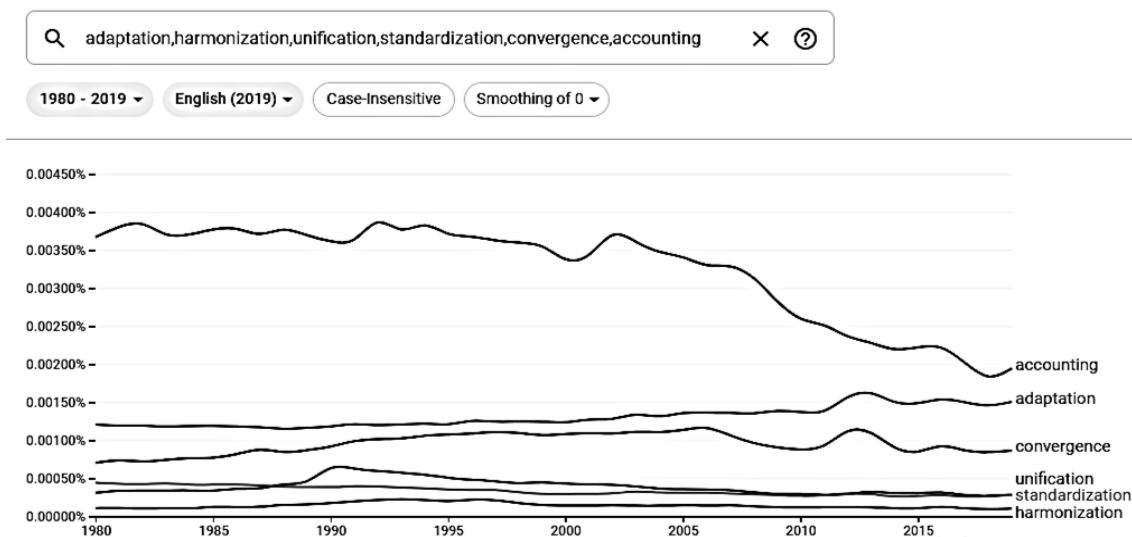


Рис. 1. Частота згадувань слів «адаптація» (adaptation), «гармонізація» (harmonization), «уніфікація» (unification), «стандартизація» (standardization), «конвергенція» (convergence), облік (accounting) в англійськомовних публікаціях, 1980-2019 рр.

Fig. 1. The frequency of mentioning the words "adaptation", "harmonization", "unification", "standardization", "convergence", "accounting" in English-language publications, 1980-2019  
Джерело: побудовано авторами за даними GNV<sup>1</sup>

Майнінг бібліометричних даних показав, що найчастіше в наукових публікаціях (Єфіменко, 2011; Товкун, 2019; Радова, 2017) зустрічаються дослідження з назвою в заголовку «гармонізація бухгалтерського обліку до...», всі вони розкривають положення щодо можливості досягнення максимальної «гармонії» між існуючими стандартами бухгалтерського обліку різних країн світу, тобто відсутності суперечностей у аналогічних стандартах інших країн щодо методології ведення обліку та формування фінансової звітності. При

цьому гармонізація може бути застосована як на рівні країни та регіонів, так і у світовому масштабі. В широкому розумінні гармонізація - це узгодження, координація різних систем бухгалтерського обліку і звітності з метою зіставності інформації, її зрозумілості у світовому масштабі. Гармонізація означає приведення національних систем обліку у відповідність до загальноприйнятих у світовому масштабі принципів, правил, вимог (Єфіменко, 2011). Довгий час в серед прихильників МСФЗ панувала теорія поступової «гармоніза-

<sup>1</sup> Google Ngram Viewer. URL: [https://books.google.com/ngrams/graph?content=adaptation%2C+harmonization%2C+unification%2C+standardization%2C+convergence%2C+accounting&year\\_start=1980&year\\_end=2019&corpus=26&smooth=0](https://books.google.com/ngrams/graph?content=adaptation%2C+harmonization%2C+unification%2C+standardization%2C+convergence%2C+accounting&year_start=1980&year_end=2019&corpus=26&smooth=0) (дата звернення: 24.01.2022).

ції» стандартів різних країн, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Однак ця мета, яку на початку 70-х проголосив КМСБО, не витримала випробування часом, оскільки на практиці це призвело до наявності кількох дозволених альтернативних підходів для всіх основних циклів обліку, коли одна і та ж господарська операція могла відображатися різними компаніями абсолютно по-різному. Такий занадто «розмитий» підхід МСФЗ в останній чверті ХХ століття викликав серйозну критику з боку ринку міжнародного капіталу, особливо США. Важливою особливістю гармонізації є можлива наявність і збереження певних відмінностей, зумовлених національними, історичними та економічними особливостями. Яскравим прикладом гармонізації обліку на регіональному рівні є Директиви Європейського Союзу, які є законодавчими інструментами, що визначають загальні вимоги щодо складання, змісту та подання фінансових звітів (Товкун, 2019). Так, в рамках країн ЄС, які схожі за національними традиціями та культурою стало можливим та доцільним впровадити єдині норми обліку.

Л. П. Нищенко узагальнила історичні етапи гармонізації міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності, виділивши три основні (Нищенко, 2007):

1) 1959-1977 рр. – зародження гармонізації. Створення Спеціальної групи при ЄС з питань бухгалтерського обліку;

2) 1978-1989 рр. – налагодження конструктивних зв'язків між IASB та FASB та виходу двох систем бухгалтерського обліку – МСФЗ і GAAP-US;

3) 1990 р. – і до тепер – розвиток методології обліку і звітності, поступове визнання МСФЗ у світі та міжнародними організаціями.

М. Барт пов'язує гармонізацію бухгалтерського обліку в усьому світі з глобалізацією міжнародних фінансових ринків та грошових потоків (Barth, Landsman, Lan, & Williams, 2012), проте С. Леуз підкреслює, що цей процес неможливо розглядати у відриві від елементів інституціональної інфраструктури країн (Leuz, 2003).

О. М. Петрук розглядає процес гармонізації бухгалтерського обліку, ототожнюючи його з уніфікацією та стандартизацією, зазначає, що «...гармонізація бухгалтерського обліку – це процес уніфікації методів та принципів бухгалтерського обліку у формі стандартів, стандартизація дає змогу глобалізувати облікову політику, принципи і систему бухгалтерського обліку та звітності» (Петрук, 2006). Вважаємо такий підхід не досить коректним,

оскільки процес уніфікації та стандартизації має свої особливості, що суперечить сутності поняття «гармонізація».

Під стандартизацією обліку доцільно розуміти такий порядок, коли країни ухвалюють правила, наприклад, стандарти МСФЗ, без будь-яких змін. Як зазначає Л. В. Товкун, ідея стандартизації обліку вдало реалізується в межах уніфікації, а саме виключення альтернативних методів обліку господарських операцій (Товкун, 2019).

Поняття «уніфікація» походить від французького слова «unіque» – однаковий, єдиний, унікальний, без варіантний, що передбачає функціонування системи бухгалтерського обліку в умовах єдиних загальних світових методологічних підходів і відхиляє можливість існування будь-яких альтернатив. Звичайно в сучасних умовах господарювання така система регулювання на світовому рівні не є життєздатною. Проте з точки зору регіональної імплементації вона є досить дієвою і практично застосованою, що реалізовано Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку за допомогою МСФЗ. Логіка цього підходу така: має існувати уніфікований набір стандартів обліку і звітності, який прийнятний для будь-якої ситуації в будь-якій країні через що зникає необхідність створення національних стандартів (Товкун, 2019).

Інколи в своїх дослідженнях науковці розглядають адаптацію національних систем обліку, в такому випадку мова йде про підхід, який передбачає використання МСФЗ на території країни без жодної модифікації чинних стандартів звітності, а національні стандарти перестають використовуватися. Так, наприклад, в Україні сучасна адаптація законодавства здійснюється за напрямом євроінтеграції. У міжнародному праві під адаптацією розуміють «послідовний процес наближення правової системи держави, включаючи законодавство, правотворчість, юридичну техніку, практику, правозастосування до правової системи ЄС відповідно до критеріїв, що висуваються ЄС до держав, які мають намір до нього приєднатись» (Радова, 2017). У Законі України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» зазначено, що метою адаптації законодавства України до законодавства ЄС є досягнення відповідності правової системи України з урахуванням критеріїв, що висуваються ЄС до держав, які мають намір вступити до нього<sup>1</sup>. Крім того, Угода про асоціацію між Європейським Союзом та Україною, передбачає виконання зобов'язання щодо гармоні-

<sup>1</sup> Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України № 1629-IV; редакція від 04.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 14.01.2022).

зації законодавства, що регулює господарську діяльність в цілому та обліку зокрема.

В науковому просторі є також погляди, які ототожнюють поняття «уніфікація» та «конвергенція» (Курило, 2014), проте остання передбачає процес наближення, а не повної відповідності. Відповідно до латинського слова «converge» - «конвергенція» означає зближення, наближення. При цьому в економічному словнику зазначається, що конвергенція – це наближення різних економічних систем, стирання відмінностей між ними, обумовлене спільністю соціально-економічних проблем і наявністю єдиних об'єктивних закономірностей розвитку<sup>1</sup>. Що ж стосується конвергенції обліку, то це процес зближення моделей бухгалтерського обліку, який виражається фактично у зближенні систем національних стандартів з МСФЗ. Іншими словами «конвергенція» (наближення) передбачає внесення змін в національні стандарти з метою їх відповідності до вимог МСФЗ. На нашу думку, під конвергенцією доцільно розглядати не злиття та поглинання національної системи обліку з будь-якими міжнародними, наднаціональними нормативними регуляторами, а злиття переваг національних особливостей та традицій щодо ведення обліку та формування звітності з перевагами, які уособлюють в собі міжнародні стандарти та правовими актами інших країн. Таким чином, конвергенція є найбільш вдалою стратегією розвитку бухгалтерського обліку, оскільки дозволяє поєднати переваги внутрішньої системи та використати міжнародний досвід. Питання, пов'язані з актуальністю конвергенції, постали ще на початку ХХІ ст. після численних фінансових скандалів з великими американськими корпораціями та криз на фінансових ринках. В цей період

було оголошено про початок проекту конвергенції під егідою Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC) та почалася робота з реструктуризації та переробки МСФЗ, яке здійснюється Радою з міжнародних стандартів фінансової звітності (IASB).

Конвергенція стандартів фінансової звітності на практиці реалізується двома способами (рис. 2).

Основна відмінність між пакетною та постандартною конвергенцією полягає у методиці зближення. Так, пакетна конвергенція передбачає використання повного набору існуючих стандартів, які є нейтральні за національною ознакою і використовуються компаніями в інших країнах. В той же час, постандартна конвергенція передбачає внесення органом регулювання бухгалтерського обліку змін в окремих стандартів в межах відповідного комплексу стандартів. При цьому односторонній варіант реалізується через заміну одного із чинних стандартів на інший чинний стандарт із іншого комплексу стандартів або ж при двосторонньому варіанті кожен з органів регулювання країн замінює чинний стандарт одним спільним стандартом (Пасько, n.d.). Як показує практика, найчастіше пакетну конвергенцію застосовують країни, які не мають власного належним чином розвинутого обліку. Натомість розвинуті країни та країни, які мають сильні школи бухгалтерського обліку використовують постандартну двосторонню конвергенцію, цим самим здійснюючи вплив на формування облікових підходів. Таким чином, сучасні облікові трансформації пов'язані із конвергенцією різних моделей обліку, що забезпечує підвищення достовірності фінансових звітів для значимих груп стейкхолдерів.



Рис. 2. Види конвергенції стандартів фінансової звітності (Пасько, n.d.)  
Fig. 2. The types of convergence of financial reporting standards (Pasko, n.d.)

<sup>1</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М., 1999. 476 с.

В основу сучасної конвергенції обліку покладено міжнародні стандарти фінансової звітності, які можуть стати єдиною глобальною економічною мовою та утворити фундамент для всесвітніх глобальних стандартів фінансової звітності. МСФЗ (International Financial Reporting Standards – IFRS) є дієвим інструментом реалізації економічної політики, основна мета використання якого полягає у забезпеченні транспарентності та зрозумілості інформації про діяльність суб'єктів, що звітуються. Як зазначає О. В. Радова, «МСФЗ – це цілісна система обліку і фінансової звітності, яка постійно вдосконалюється й узагальнює принципи і правила складання фінансової звітності, яка виникла в результаті посилення процесів економічної інтеграції країн і спрямована на зближення методології обліку і звітності в різних країнах світу. Це досить складна система вимог, принципів, частково правил і процедур підготовки корисної для широкого кола зацікавлених осіб інформації» (Радова, 2017). В широкому розумінні міжнародні стандарти розкривають загальноприйняті принципи ведення обліку та надають правила формування фінансової звітності, в той же час залишаючись рекомендаційними.

Аудиторські компанії PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, BDO, Ernst & Young постійно проводять дослідження з аналізу планів різних країн щодо конвергенції облікових стандартів та порівнюють національні правила обліку та фінансової звітності з МСФЗ<sup>1</sup>. На сьогодні не існує остаточної думки щодо суттєвої конвергенції та шляхів її досягнення. Так, міжнародні органі-

зації в царині бухгалтерського обліку та звітності IASC (Комітет по міжнародним стандартам), IFAC (Міжнародна федерація бухгалтерів), FASB (Рада по стандартам фінансового обліку США), IOSCO (Міжнародна організація комісії з цінних паперів) мають різну думку щодо переходу на МСФЗ, проте наполягають на єдиних міжнародних стандартах звітності та акцентують увагу, що така потреба викликана бажанням користувачів мати якісну та співставну у міжнародному масштабі фінансову інформацію.

Наразі можна спостерігати існування як мінімум двох альтернативних систем формування фінансової звітності, які претендують на роль світових стандартів, це IFRS (International Financial Reporting Standards), які є наднаціональними і GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Тому на другому зрізі нашого дослідження проаналізували інтерес науковців саме до цієї проблематики. Так, Л. Хел зі співавторами провели аналіз впливу політичних та економічних факторів на конвергенцію GAAP та IFRS, а також навели декілька сценаріїв майбутньої еволюції стандартів бухгалтерського обліку США (GAAP) на шляху глобального руху до IFRS (Hail, Leuz, & Wysocki, 2010b). Г. Ершінгер описав розвиток діяльності та ініціатив, пов'язаних із МСФЗ у США за період 2007-2012рр. та надав огляд щодо стану потенційного включення МСФЗ до системи фінансової звітності США на підставі звітів SEC (Erchinger, 2007, 2012). На рис. 3 представлено результати аналізу інтенсивності використання понять IFRS та GAAP, які асоціюються саме з конвергенцією цих облікових систем.

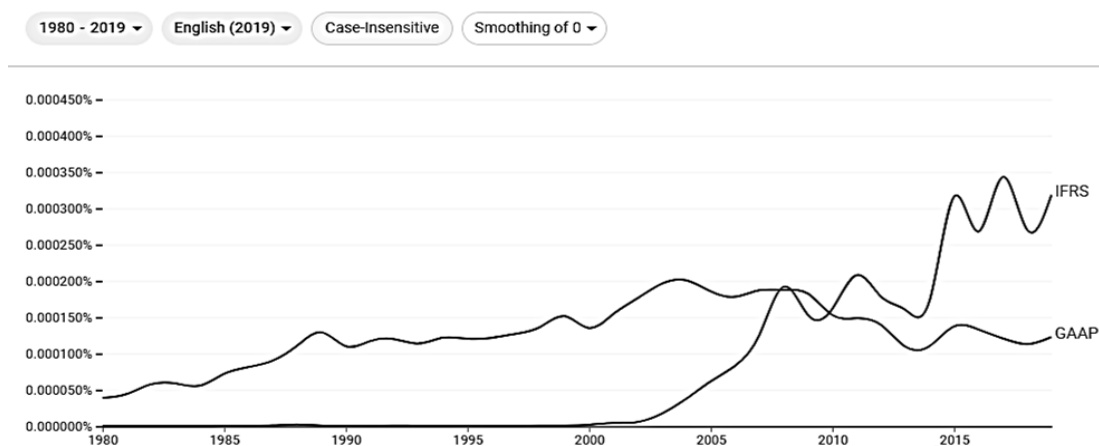


Рис.3. Частота згадувань слів «IFRS», «GAAP» в англійських публікаціях, 1980-2019 рр.

Fig. 3. The frequency of the word “IFRS”, “GAAP” in English publications, 1980-2019 pp.

Джерело: побудовано авторами за даними GNV<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Roadmap: Comparing IFRS Standards and U.S. GAAP (2021). URL: <https://www.iasplus.com/en/publications/us/ifrs-gaap-comparison> (дата звернення: 14.01.2022).

<sup>2</sup> Google Ngram Viewer. URL: [https://books.google.com/ngrams/graph?content=IFRS%2C+GAAP&year\\_start=1980&year\\_end=2019&corpus=26&smoothing=0&direct\\_url=t1%3B%2CIFRS%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2CGAAP%3B%2Cc0](https://books.google.com/ngrams/graph?content=IFRS%2C+GAAP&year_start=1980&year_end=2019&corpus=26&smoothing=0&direct_url=t1%3B%2CIFRS%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2CGAAP%3B%2Cc0) (дата звернення: 24.01.2022).



Як бачимо, найвагоміші трансформації в бік конвергенції МСФЗ та US GAAP почали відбуватися в 2002 році. В цей період найбільшими аудиторськими компаніями світу (зокрема Pricewaterhouse-Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, Grant Thornton, BDO, Ernst & Young) було проведено масштабне дослідження 59 країн світу під назвою «GAAP 2002: Конвергенція», яке дозволило окреслити плани досліджуваних країн щодо досягнення конвергенції (Стрит, 2002).

На основі проаналізованих публікацій та даних, що наведені на офіційному сайті IFRS, нами узагальнено етапи конвергенції фінансового звітування в табл.1.

Ключовим моментом було проголошення Норволкської угоди між РМСФЗ і Радою з фінансової звітності США (FASB), відповідно до якої обидві сторони взяли на себе зобов'язання щодо конвергенції низки стандартів або відповідно до стандартів США, або МСФЗ. Крім того в цей період важливим стимулом для конвергенції в Америці стало те, що європейські компанії втрачали бажання виходити на американський ринок цінних

паперів, оскільки були зобов'язані підтверджувати та погоджувати свою фінансову звітність у SEC або у відповідності до локальних GAAP (Local GAAP).

Важливою відправною точкою у питаннях конвергенції стало прийняття Директив 2002/51/ЄС Європейського парламенту та ради ЄС, що зобов'язували всі публічні компанії ЄС складати фінансову звітність у відповідності до вимог МСФЗ, починаючи з 2005 року. В подальшому у 2005 році було розроблено план з розвитку конвергенції, який включав декілька етапів та надавав можливість європейським компаніям не проходити погодження звітності з US GAAP (Sanko & Koldovsky, 2017).

У 2006 році SEC було підписано погодження про співпрацю та публічно оголошено про їх наміри перевіряти фінансову звітність складену на основі МСФЗ. Як результат, у 2007 році було перевірено понад 100 компаній та виявлено понад 30 розбіжностей у принципах підготовки звітності, через що компанії були змушені надавати роз'яснення щодо оцінки окремих позицій.

Таблиця 1. Етапи конвергенції стандартів IFRS і US GAAP  
Table 1. The IFRS and US GAAP convergence stage

| Рік                                                                                                                                                                        | Дії щодо конвергенції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | IASB | FASB |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 1                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3    | 4    |
| <b>1995-2000 рр. зародження конвергенції IFRS та US GAAP</b>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |      |
| 1995                                                                                                                                                                       | IOSCO ввела проект основних стандартів (Core Standards Project), який рекомендував використання IFRS міжнародними компаніями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |      |
| 2000                                                                                                                                                                       | ідея розробки Директиви 2002/51/ЄС Європейського парламенту та Ради ЄС, відповідного до якої усі публічні компанії ЄС, починаючи з 2005р., зобов'язані складати фінансову звітність за IFRS                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |
| <b>2002-2009 рр. розвиток конвергенції IFRS та US GAAP в період діяльності адміністрації Дж.Буша</b>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |      |
| 2002                                                                                                                                                                       | підписано Меморандум порозуміння (Memorandum of Understanding) між IASB и FASB, мета якого спільна робота над гармонізацією двох систем стандартів                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |      |
| 2005                                                                                                                                                                       | розроблена дорожня карта - план розвитку конвергенції (roadmap) взаємовідношень між IASB и FASB, який включав умови, передумови та ключові вимоги для прийняття IFRS SEC, а також можливість не представлення європейськими компаніями документа узгодження з US GAAP                                                                                                                                                                                   |      |      |
| 2006                                                                                                                                                                       | SEC та Комітет європейських регуляторних органів з цінних паперів (Committee of European Securities Regulators) підписали згоду про спільну роботу з конвергенції IFRS та US GAAP                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |      |
| 2007                                                                                                                                                                       | SEC продовжує роботу за планом (roadmap) 2005 р., аналізує процес конвергенції двох систем обліку спільно з зарубіжними емітентами та регуляторними органами                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |      |
| 2008                                                                                                                                                                       | затверджено намір SEC «Roadmap for the potential use of financial statements prepared in accordance with international financial statements by US issuers» вимагати від усіх американських компаній використовувати IFRS (наприклад, крупним американським ТНК починаючи з 2010 р., американським публічним компаніям починаючи з 2014 р.)                                                                                                              |      |      |
| <b>січень 2009 р. - кінець 2012 р. спад конвергенції IFRS та US GAAP в період діяльності адміністрації Барака Обами (уповільнення розвитку відношень між IASB та FASB)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |      |
| 2009                                                                                                                                                                       | на думку SEC (заступник головного бухгалтера Пауль Бесвік) «США не повинні дотримуватися конвергенції», вони повинні обрати інший модифікований варіант - condorsement                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |
| 2011                                                                                                                                                                       | документ SEC «Work plan for the consideration of incorporating international financial reporting standards into the financial reporting system for US issuers: exploring a possible method of incorporation» докладно описує впровадження IFRS в американську систему обліку (condorsement). За condorsement відбувається конвергенція американських стандартів, які не були задіяні в процесі конвергенції. План перехідного періоду включав три фази: |      |      |

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1

| 1                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3       | 4                                        |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------|
|                                                                          | <p>1-я фаза: завершення проектів Меморандуму порозуміння. Діяльність IASB та FASB направлена на повне виконання усіх завдань з конвергенції IFRS и US GAAP</p> <p>2-я фаза: оцінювання FASB нових стандартів IASB. FASB оцінює окремо кожен новий стандарти IASB з метою визначення їх відмінності від US GAAP та впровадження в американську систему обліку</p> <p>3-я фаза: включення IFRS, які не входили в проекти, зазначені у 1-й та 2-й фази. FASB оцінює стандарти, які не були включені в проекти Меморандуму порозуміння</p>          |         |                                          |
| 2012                                                                     | SEC опублікувало остаточний варіант «Work plan for the consideration of incorporating international financial reporting standards into the financial reporting system for US issuers: final staff report», де, по-перше не було відображено позиції SEC щодо процесу конвергенції IFRS и US GAAP, по-друге не зазначено чи є пріоритетним конвергенція IFRS и US GAAP для американського ринку цінних паперів та американських інвесторів. Проте відмічено, що необхідне провести додатковий аналіз наслідків прийняття SEC остаточного рішення |         |                                          |
| <b>2014 р. – теперішній час відродження конвергенції IFRS та US GAAP</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |                                          |
| 2014                                                                     | IASB и FASB випустили нові стандарти:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |                                          |
|                                                                          | Виручка по договорам з клієнтами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | IFRS 15 | ASC 606                                  |
|                                                                          | Облік оренди                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | IFRS 16 | ASC 842                                  |
|                                                                          | Фінансові інструменти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | IFRS 9  | 815-10, 820-10, 825-10, 946-320, ASC 860 |
|                                                                          | Страховання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | IFRS 17 | ASC 944                                  |
| 2016                                                                     | Зустріч представників SEC (К. Кокс) и CESR (Едді Вимірш), де були підведені підсумки спільної роботи та визначено завдання подальшої співпраці. Проте IASB и FASB встановили різні терміни прийняття стандартів (відповідно до IFRS усі нові зміни є обов'язковими та чинними, FASB переніс дати чинності для більшості компаній, тобто компанії одночасно звітують за новим IFRS та старим US GAAP                                                                                                                                             |         |                                          |

Джерело: авторська розробка за даними (Курило, 2014; Асває, 2019; McEnroe and Sullivan, 2014; Erchinger, 2012; Negash, M.; Nail, L., 2010; Barth, M. E., 2012; Leuz, C., 2003)

Результатом довгої співпраці стало опублікування Правил SEC у 2007 році, відповідно до яких європейські компанії, які подавали фінансову звітність складену на основі МСФЗ випущених саме IASB звільнялися від необхідності її погодження з US GAAP.

Наступним кроком до конвергенції у 2008 році був намір SEC зобов'язати всі зареєстровані американські компанії приймати МСФЗ. У 2009 році тісний взаємозв'язок між IASB та FASB було розірвано, а процес конвергенції перейшов у стадію ослаблення та застою. Після довгого періоду нейтралітету щодо питань конвергенції звітності першою помітною дією SEC у 2010 р. було прийняття Положення в підтримку конвергенції та світових стандартів обліку, де вказувалось, що повна адаптація МСФЗ до US GAAP буде проведена у 2015-2016 рр. (Mc Enroe & Sullivan, 2014). Проте вже у 2012 році SEC було висловлено занепокоєність США у неможливості повністю покладатися (навіть в довгостроковій перспективі) на стандарти, фундаментом яких є тільки принципи і концентрація уваги на тому, що мета досягнення 100% сумісності фінансових звітів не є досяжною в найближчому майбутньому. У 2018 р. голова Ради з міжнародних стандартів фінансової звітності Х. Хугерворст відмітив прогрес у застосу-

ванні МСФЗ у всьому світі, крім країн, що керуються US GAAP<sup>1</sup>.

**Висновки.** Підводячи підсумки, зазначимо: по-перше, процес створення глобальних принципів ведення обліку та складання фінансової звітності є неминучим, оскільки цього вимагають сучасні запити глобальної економіки. Жоден національний фондовий ринок не може розвиватися окремо від міжнародного й, саме з цих позицій, насамперед, МСФЗ слід розглядати як один із інструментів для виходу на міжнародні ринки, як новий підхід до надання фінансової інформації та стандарти, що претендують на роль єдиних світових стандартів обліку та звітності. Вибір тих чи інших інструментів під час здійснення процесу глобалізації системи фінансової звітності визначається трактуванням дефініції «конвергенція». Незважаючи на те, що це питання досить часто є предметом обговорення на різних рівнях, однозначної відповіді на нього немає й дотепер. Проведене нами дослідження підкреслило багатогранність поняття «конвергенція», а також різноманіття шляхів її досягнення. Під час обговорення проблем конвергенції основна увага приділяється багатоваріантності підходів до процесу зближення з національними стандартами та невідповідності національних стандартами

<sup>1</sup> Work plan for the consideration of incorporating international financial reporting standards into the financial reporting system for US issuers: final staff report. (2021). URL: <https://www.sec.gov/spotlight/globalaccountingstandards/ifrs-work-plan-final-report.pdf> (дата звернення: 14.01.2022).

різних країн МСФЗ, які зумовлені: 1) різноманітністю культур, сформованим менталітетом, відмінностями у підходах до вирішення тих чи інших проблем; 2) недосконалістю окремих норм, принципів та правил, що містяться в МСФЗ; 3) відсутністю мотивів економічного характеру для використання національних стандартів;

*по-друге*, основний акцент у процесі конвергенції - це зближення US GAAP та IFRS, тому що лідируючими є дві системи принципів обліку: US GAAP та МСФЗ, які мають конкретні відмінності в підходах до оцінки об'єктів обліку та методики їх відображення у звітності, що потребує відповідної конвергенції. Аналіз поетапного становлення та розвитку процесу конвергенції американських загальноприйнятих стандартів бухгалтерського обліку (US GAAP) та міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) показав, що на швидкість конвергенції цих двох видів стандартів суттєво вплинула зміна керівництва адміністрації Білого дому. Наприкінці 2002 року було позначено прагнення

FASB до зближення напрямків своєї діяльності з планами та пріоритетами IASC. Ведеться постійна робота з розробки та прийняття єдиних МСФЗ, які дозволять зблизити та уніфікувати US GAAP та IFRS. Суперечки про те, чи відповідають IFRS для використання у нормативно-правовому середовищі США, ще не закінчилися. Після випуску звіту SEC з цього питання позиція регулюючого органу все ще незрозуміла, а бухгалтерська спільнота США не впевнена в можливості змін у бухгалтерському обліку;

*по-третє*, важливо також вирішити питання: конвергенція має на увазі повний перехід різних країн на МСФЗ, або її слід здійснювати за допомогою спільного обговорення різних проектів правління IASC та розробки вдосконаленої системи стандартів спільно з органами, що регламентують фінансовий облік в окремих країнах. Вирішення вказаного є важливим для вибору шляхів подальшої міжнародної системи фінансової звітності.

Окреслене актуалізується для обліково-аналітичної практики в Україні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єфіменко В. І. Напрямки гармонізації бухгалтерського обліку та звітності в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 278-284.
2. Товкун А. В. Міжнародні стандарти фінансової звітності: особливості впровадження в Україні. *Юридичний науковий*. 2019. № 4. С. 272-275. URL: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2019/75.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2019/75.pdf) (дата звернення: 15.07.2021).
3. Пасько О. В. Глобальна конвергенція стандартів фінансової звітності: стан та перспективи. *Облік і фінанси АПК : бухгалтерський портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/globalna-konvergenciya-standartiv-finansovoi-zvitnosti-stan-ta-perspektivi.html> (дата звернення: 21.08.2021).
4. Радова О. В. Проблеми адаптації вітчизняної системи обліку до міжнародних стандартів. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 786-789.
5. Петрук О. М. Розвиток національної системи бухгалтерського обліку в Україні: стратегія, гармонізація, регламентація : монографія. ЖДТУ, 2006. 406 с.
6. Курило Г. М. Перспективи конвергенції МСФЗ з ГААП США: зв'язок з інтеграційним процесом в Україні. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. № 1. С. 152-161.
7. Нищенко А. П. Гармонізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності України з міжнародними стандартами : дис... канд. екон. наук: 08.00.09. К., 2007.
8. Акімова Н. С. Міжнародна конвергенція стандартів бухгалтерського обліку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 4(15). С. 394-402. URL: [http://www.easterneuropebm.in.ua/journal/15\\_2018/65.pdf](http://www.easterneuropebm.in.ua/journal/15_2018/65.pdf) (дата звернення: 11.08.2021).
9. Sanko H., Koldovskyi A. Comparative Analysis of IFRS and US GAAP. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 14-21.
10. Стрит Д. А. GAAP 2002: Конвергенція. Исследование усилий разных стран по распространению и достижению конвергенции с МСФО. 2002. URL: <http://www.ifad.net> (дата звернення: 09.09.2021).
11. Mc Enroe J. E., Sullivan M. The rise and stall the U.S. GAAP and IFRS convergence movement. *The CPA Journal*. 2014. Vol. 84(1). P. 14-19. URL: <http://search.proquest.com/docview/1503669883?accountid=34899> (дата звернення: 09.09.2021).
12. Асває А. Облік і аудит за міжнародними стандартами в умовах інтеграції в світову економіку : дис... канд. екон. наук: 08.00.09. Харків, 2019.
13. Pacter P. IFRS as global standards: a pocket guide. URL: <http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Documents/IFRS-as-global-standards-Pocket-Guide-April-2015.PDF> (дата звернення: 21.08.2021).
14. Erchinger H. IFRS and the United States - Developments and Current States. *Australian Accounting Review*. Vol. 22, Issue 3. P. 248-256.
15. Erchinger H., Melcher W. Convergence between US GAAP and IFRS: acceptance of IFRS by the US securities and exchange commission (SEC). *Accounting in Europe*. 2007. Vol.4. P. 13-24.
16. Negash M., Holt A., Hathorn J. The changing IFRS debate in the USA: a rejoinder. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2017. Vol. 13, Issue 1. P. 65-84. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2015-0020>.
17. Work plan for the consideration of incorporating international financial reporting standards into the financial reporting system for US issuers: final staff report. 2021. URL: <https://www.sec.gov/spotlight/globalaccountingstandards/ifrs-work-plan-final-report.pdf> (дата звернення: 31.01.2022).
18. Barth M. E., Landsman W. R., Lang M., Williams C. Are IFRS-based and US GAAP based accounting amounts comparable? *Journal of Accounting and Economics*. 2012Vol. 54(1). P. 68-93.
19. Hail L., Leuz C., Wysocki P. Global accounting convergence and the potential adoption of IFRS by the U.S. (part

II). *Accounting Horizons*. 2010. Vol. 24(4). P. 567-588.

20. Leuz C. IFRS versus US GAAP: information asymmetry-based evidence from Germany's new market. *Journal of Accounting Research*. 2003. Vol. 41(2). P. 445-472.

21. Roadmap: Comparing IFRS Standards and U.S. GAAP. 2021. URL: <https://www.iasplus.com/en/publications/us/ifrs-gaap-comparison> (дата звернення: 11.01.2022).

Стаття надійшла до редакції 24.01.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 26.02.2022 р.

---

**Daria Holovina**, PhD (Economics), Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine  
 dvkarpenko88@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5750-7943>

**Olga Karpenko**, PhD (Economics), Professor, Poltava University of Economics and Trade, 3, Koval Str., Poltava, 36014, Ukraine  
 karpenko.olga11@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2308-6906>

**Iryna Plikus**, PhD (Economics), Associate Professor, Sumy State University, 2, R.-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine  
 plukusirina@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0657-7260>

## INTERNATIONAL CONVERGENCE OF FINANCIAL REPORTING

**Abstract.** The purpose of this article is to study the state of global convergence of financial reporting standards at the present stage, as well as to consider the key points of the process of unification of International Financial Reporting Standards (IFRS) and Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). To achieve this goal, the article considers the concepts of convergence, harmonization and standardization, presents an analysis of the intensity of use of these concepts, which are associated with the dynamic development of recent global accounting transformations and major trends in international convergence of financial reporting. The key stages of the process of unification of International Financial Reporting Standards (IFRS) and Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) are considered. For decades, the European Union, the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) and the Committee on International Accounting Standards have supported international efforts to harmonize US GAAP and IFRS. accounting and reporting standards used in different countries. We have determined that while both IFRS and GAAP aim to provide transparency, informational content and usability in financial statements, these standards use different approaches to achieve this. We indicated that at present IFRS is the dominant accounting and reporting system, in fact, only third world countries do not apply it. We have proven that in the process of achieving convergence, a single set of understandable and feasible international accounting standards must be developed, requiring high quality, transparent and comparable information in financial statements in order to ensure convergence of IFRS and GAAP. We analyzed the intensity of the use of the concepts of IFRS and GAAP, which are associated precisely with the convergence of these accounting systems using the Google Ngram Viewer (GNV) tool. We have proved that the Convergence of IFRS and GAAP also applies to Ukraine, since the convergence is bilateral, any change in IFRS will ultimately affect the Ukrainian accounting and reporting system.

Keywords: **IFRS, GAAP, Convergence, Harmonization, Standardization.**

JEL Classification: M40; M41; M48; H83.

## REFERENCES

1. Yefimenko, V. I. (2011). Directions of harmonization of accounting and reporting in Ukraine. *Finance, accounting and auditing*, 8, 278-284. (in Ukrainian)
2. Tovkun, L. V. (2019). International Financial Reporting Standards: Features of Implementation in Ukraine. *Legal research*, 4, 272-275. (in Ukrainian)
3. Pasko, O. V. (n.d.). Global convergence of financial reporting standards: status and prospects. *Accounting and finance of agro-industrial complex: accounting portal*. (in Ukrainian)
4. Radova, O. V. (2017). Problems of adaptation of the domestic accounting system to international standards. *Economy and society*, 10, 786-789. (in Ukrainian)
5. Petruk, O. M. (2006). *Development of the national accounting system in Ukraine: strategy, harmonization,*

regulation: monograph. ZhSTU. (in Ukrainian)

6. Kurilo, G. M. (2014). Prospects for the convergence of IFRS with the US GAAP: the relationship with the integration process in Ukraine. *Accounting, analysis and audit: problems of theory, methodology, organization*, 1, 152-161. (in Ukrainian)
7. Nyshenko, L. P. (2007). *Harmonization of accounting and financial reporting of Ukraine with international standards*. Kiev. (in Ukrainian)
8. Akimova, N. S. (2018). International convergence of accounting standards. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4 (15), 394-402. (in Ukrainian)
9. Sanko, H., & Koldovskyi, A. (2017). Comparative Analysis of IFRS and US GAAP. Financial Markets. *Institutions and Risks*, 1, 14-21. (in Ukrainian)
10. Street, D. L. (2002). GAAP 2002: Convergence. Study of the efforts of different countries to disseminate and achieve convergence with IFRS.
11. Mc Enroe, J. E., & Sullivan, M. (2014). The rise and stall the U.S. GAAP and IFRS convergence movement. *The CPA Journal*, 84(1), 14-19.
12. Asvae, A. (2019). Accounting and auditing according to international standards in terms of integration into the world economy. Kharkov. (in Ukrainian)
13. Pacter, P. (2015). IFRS as global standards: a pocket guide.
14. Erchinger, H. (2012). IFRS and the United States - Developments and Current States. *Australian Accounting Review*, 22(3), 248-256.
15. Erchinger, H., & Melcher, W. (2007). Convergence between US GAAP and IFRS: acceptance of IFRS by the US securities and exchange commission (SEC). *Accounting in Europe*, 4, 13-24.
16. Negash, M., Holt, A., & Hathorn, J. (2017). The changing IFRS debate in the USA: a rejoinder. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 65-84. doi: <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2015-0020>.
17. Work plan for the consideration of incorporating international financial reporting standards into the financial reporting system for US issuers: final staff report. (2021). Retrieved from <https://www.sec.gov/spotlight/globalaccountingstandards/ifrs-work-plan-final-report.pdf>.
18. Barth, M. E., Landsman, W. R., Lang, M., & Williams, C. (2012). Are IFRS-based and US GAAP based accounting amounts comparable? *Journal of Accounting and Economics*, 54(1), 68-93.
19. Hail, L., Leuz, C., & Wysocki, P. (2010b). Global accounting convergence and the potential adoption of IFRS by the U.S. (part II). *Accounting Horizons*, 24(4), 567-588.
20. Leuz, C. (2003). IFRS versus US GAAP: information asymmetry-based evidence from Germany's new market. *Journal of Accounting Research*, 41(2), 445-472.
21. Roadmap: Comparing IFRS Standards and U.S. GAAP. (2021). Retrieved from <https://www.iasplus.com/en/publications/us/ifrs-gaap-comparison>.

The article was received by the editors 24.01.2022.

The article is recommended for printing 26.02.2022.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-09>  
УДК 336:332

**Тетяна Дауледкіріївна Таукешева**

кандидат економічних наук, заслужений економіст України, доцент  
Департамент бюджету і фінансів Харківської міської ради,  
пл. Конституції, 7, Харків, 61003, Україна  
td@city.kharkov.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-8392-0173>

**Гаїна Володимирівна Даудова\***

кандидат наук з державного управління, доцент  
dgv\_62@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-6180-2099>

**Роман Олександрович Піскунов\***

кандидат економічних наук, доцент  
r.a.piskunov@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6133-9233>

\* Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

**БЮДЖЕТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

В статті доведено, що глобалізаційні процеси призводять до невизначеності перспективних макроекономічних показників держави. Це ускладнює ефективне управління фінансовими ресурсами та потребує впровадження заходів, спрямованих на модернізацію бюджетного менеджменту. Визначено, що відсутність бюджетної стратегії в умовах глобалізації економічних процесів, які поєднуються із зовнішніми та внутрішніми ризиками, потребує подальшої модернізації економічних методів управління. Обґрунтовано, що одним із напрямів зміцнення економіки країни виступає стратегічне прогнозування показників соціально-економічного розвитку, які враховують вплив глобалізації на ринкову трансформацію та розвиток інтеграційних тенденцій, формування відкритої економіки та інтеграцію підприємств до міжнародних комунікаційних систем. Стаття висвітлює зовнішні та внутрішні явища, що впливають на здійснення бюджетного менеджменту в умовах глобалізації, та створюють ризики для соціально-економічного розвитку країни. У процесі дослідження визначено показники, які виступають індикаторами перспективного планування та відображають взаємозв'язок макроекономічної, фінансової, інвестиційної, інноваційної, соціальної та інших складових економічної системи країни. Окреслені завдання, вирішення яких призведе до підвищення ефективності бюджетного менеджменту. Проведено аналіз обсягів сукупного державного боргу і дефіциту державного бюджету України з 2008 по 2020 роки, який довів низький рівень ефективності бюджетного прогнозування, пов'язаний з неготовністю національної економіки протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Акцентовано увагу, що ефективність бюджетного менеджменту ґрунтується на достовірності та реалістичності макропоказників економічного і соціального розвитку України. Запропоновано заходи з мінімізації впливу негативних факторів на бюджетний процес, його оптимізацію та підвищення ефективності бюджетного менеджменту в умовах непередбачених ризиків.

Ключові слова: **глобалізація, макроекономічне прогнозування, бюджетний менеджмент, внутрішні та зовнішні ризики, оцінка інтегральних показників.**

JEL Classification: G38; F65; H61.

**Як цитувати:** Таукешева, Т. Д., Даудова, Г. В., & Піскунов, Р. О. (2022). Бюджетний менеджмент в умовах глобалізаційних процесів. *Соціальна економіка*, 63, 94-103. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-09>.

**In cites:** Taukeshева, T., Daudova, G., & Piskunov, R. (2022). Budget management in the conditions of globalization processes. *Social Economics*, 63, 94-103. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-09>. (in Ukrainian)

**Вступ.** Глобалізація світової економіки породжує проблеми, що виникають під впливом різних факторів формування світової економіки та характеризують економічну стабільність, ефективність управління фінансами, якість життя населення країни тощо.

Виникнення непередбачених явищ та ризиків, які відбуваються в процесі інтеграції, знижує точність економічних прогнозів, поглиблює невизначеність і нестабільність економічного середовища, призводять до неефективності фінансових відносин як на мезо- так і на макрорівнях (Винниченко, 2017).

Вирішення цих питань у практичній площині ґрунтується на вдосконаленні складових бюджетного менеджменту, який виступає базисом стратегічного планування, побудованого на аналізі перспективного розвитку фінансової системи.

Відсутність бюджетної стратегії в умовах глобалізації економічних процесів, які поєднуються із зовнішніми та внутрішніми ризиками, потребує подальшої модернізації економічних методів управління, що посилюють їх вплив на зміцнення економіки (Дем'янишина, 2017).

Тому, питання удосконалення підходів до розробки бюджетної політики та пошуку нових методів управління бюджетними коштами не втрачає своєї актуальності.

Метою статті є виявлення внутрішніх та зовнішніх ризиків, що впливають на бюджетний процес в процесі глобалізації, та обґрунтування пропозицій підвищення ефективності бюджетного менеджменту в умовах непередбачених явищ.

Реалізація поставленої мети передбачає, в першу чергу, виконання такого завдання, як визначення індикативних показників впливу глобалізації на національну економіку.

Об'єкт дослідження – процес оптимізації бюджетного менеджменту в умовах глобалізації.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та організаційно-економічні засади бюджетного менеджменту в умовах глобалізаційних процесів.

**Огляд літератури.** Вплив глобалізаційних процесів на розвиток національних економік досліджували Ю. Є. Кирилов (2016), Н. В. Ткаченко (2014), С. О. Бобух (2017). Дослідження проблем економічної безпеки України в умовах глобалізації висвітлено науковцями О. С. Власюк, А. І. Мокій, О. І. Іляш, В. І. Волошин, М. І. Флейчук, Т. О. Власюк та ін. (2017). Чинники впливу фінансової глобалізації на бюджетну безпеку держави та податкове регулювання економічного розвитку розглядалися С. В. Онищенко (2017), О. В. Павлік (2015).

В окрему групу можна виділити авторів, праці яких присвячені напрямам забезпе-

чення транспарентності бюджетного менеджменту, як запоруки підвищення його ефективності в умовах глобалізаційних процесів, серед яких Л. П. Гладченко (2011), О. М. Іваницька (2014), А. Г. Бухтіарова, Н. С. Дробязко (2018), А. Ю. Бережна та О. М. Філонич (2020).

Як зазначає С.В. Онищенко «Функціонування бюджетної системи України за умов сучасних глобалізаційних процесів передбачає необхідність нової державної фінансової та бюджетної політики, орієнтованої на забезпечення національних економічних інтересів» (Онищенко, 2017, с. 50).

Результати дослідження Ф. Хайнеман показують, що хоча глобалізація справді має значення для державних бюджетів, залишається значний простір для індивідуальної національної політики, зокрема щодо структури державних витрат і державного боргу (Heinemann, 2000).

Зокрема, С.В. Онищенко указує чинники впливу фінансової глобалізації, показники яких посилюють позитивні або негативні тенденції розвитку національної економіки (Онищенко, 2017, с. 51).

Н. В. Ткаченко, аналізуючи основні тенденції розвитку ринку фінансових посередників в умовах глобалізації, виокремлює комплекс проблем, що «регламентують відповідні заходи економічної політики, спрямованої на розвиток фінансового ринку, фінансового посередництва, а відтак, – національної економіки в цілому» (Ткаченко, 2014, с. 85).

Ці проблеми для країн, що мають низький рівень керованості фінансовим сектором, впливають на макроекономічні показники та стримують розвиток національної економіки, і, як наслідок, характеризують неефективність бюджетного менеджменту.

С. О. Бобух, досліджуючи процес впливу глобалізації на систему державного бюджетування в Україні, визначає позитивні та негативні ефекти. При цьому акцент зроблено на ймовірність бюджетної небезпеки держави, для нівелювання якої пропонується низка відповідних заходів (Бобух, 2017).

Ю. Є. Кирилов стверджує, що «Ступінь інтегрованості економік різних держав у глобальну економіку визначають кілька основних показників, серед яких: співвідношення зовнішньоторгового обороту і ВВП; прямі іноземні інвестиції, які спрямовуються в країну і з країни...» тощо (Кирилов, 2016).

Зазначені показники виступають базовими для складання вірогідного сценарію розвитку економіки та середньострокового бюджетного планування, встановлення взаємозв'язку між соціально-економічними цілями розвитку держави і можливостями державного бюджету.

Колектив авторів монографії «Безпека та

конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації» наголошує про необхідність здійснення комплексу «у валютній політиці економічних відносин, від якої залежить успішне вирішення стратегічних (зростання валового внутрішнього продукту держави, рівня зайнятості, стабілізація цін), тактичних (вплив на такі монетарні індикатори, як маса грошей в обороті і рівень відсоткової ставки), специфічних (забезпечення збалансованості платіжного балансу країни та стабільних джерел надходження іноземної валюти, високого рівня конвертованості та стабільності курсу національної грошової одиниці) цілей» (Власюк та ін., 2017, с. 364).

Впровадження таких заходів в бюджетний процес вплине на показники валютної політики, які застосовуються для визначення прогнозу економічного та соціального розвитку країни.

Проаналізувавши вплив глобалізації на публічні фінанси Н. В. Винниченко у своїй праці (Винниченко, 2020) виокремила концептуальні основи, серед яких наголос зроблено саме на важливості реформи в напрямі транспарентності та налагодження партнерських відносин (з громадськістю на основі партиципації, з бізнесом на умовах прозорого партнерства).

Розглядаючи питання щодо впливу процесів глобалізації на джерела податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, О. В. Павлік визначає, що «глобалізація об'єктивно веде до розмивання і знецінення регулюючих функцій податків національної держави, яка вже не може, як раніше, захищати національну економіку від небажаних зовнішньоекономічних дій...» (Павлік, 2015). Хоча є й науковці, що притримуються дещо іншого погляду: так Т. М. Андерсен та А. Соренсен (Andersen & Sørensen, 2011) граничні витрати на оподаткування трудових доходів можуть зменшитись внаслідок більш еластичного попиту на робочу силу.

А у роботі (Dreher, Sturm, & Ursprung, 2008) підкреслюється на підставі емпіричних даних, що глобалізаційні процес практично не вплинули на структуру державних видатків.

Зазначене вище свідчить про вплив глобалізації на систему фіскальних правил, що створюють досягнення оптимального рівня фінансових ресурсів для забезпечення соціально-економічного ефекту на національному та регіональному рівнях.

Таким чином, глобалізаційні процеси призводять до невизначеності перспективних макроекономічних показників, що ускладнює ефективне управління фінансовими ресурсами та потребує впровадження заходів, спрямованих на модернізацію бюджетного менеджменту.

Отже, практичні механізми реалізації фі-

нансової політики в умовах інтеграції та глобалізації, економічної і фінансової нестабільності потребують удосконалення бюджетного менеджменту шляхом впровадження інноваційних інструментів державного регулювання в бюджетній сфері та бюджетного процесу.

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження є основні положення теорії бюджетного менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань інтеграції національної економіки у глобальний світовий простір.

Для вирішення поставленого завдання застосовано наступні методи: історичний та логічний – для виявлення детермінант економічного розвитку в умовах глобалізаційних процесів; системний і порівняльний аналіз – для виявлення внутрішніх та зовнішніх ризиків, що впливають на бюджетний процес в процесі глобалізації; метод класифікації, системного узагальнення і наукової абстракції – для систематизації та визначення індикативних показників впливу глобалізації на національну економіку; методи статистичного і економічного аналізу – при визначенні рівня соціально-економічного розвитку країни, аналізі обсягів сукупного державного боргу і дефіциту державного бюджету України; методи групування і узагальнення – для обґрунтування пропозицій підвищення ефективності бюджетного менеджменту на основі отриманих результатів дослідження.

**Основні результати.** Підґрунтям успішного управління державними фінансами виступає реалізація основних завдань бюджетного менеджменту, що спрямовані на формування необхідних фінансових ресурсів, оптимізацію видатків та обсягів позикових коштів, збалансованість бюджету та мінімізацію фінансових ризиків.

Ефективність системи бюджетного менеджменту визначається її стабільним функціонуванням в умовах впливу на бюджетний процес чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

На сьогодні, одним з вагомих чинників, що вплинув на складові бюджетного менеджменту в глобалізованому вимірюванні, виступає коронавірусна інфекція. Запровадження надзвичайного стану в усіх країнах світу призвело до суттєвих змін у сферах їх життєдіяльності, які охоплені глобалізаційними процесами. Обмеження в'їзду/виїзду до країн, введення карантинних зон, встановлення обмежень в окремих сферах трудової діяльності, скасування масових заходів, ведення форм праці в режимі «он-лайн» тощо призвели до негативних наслідків економічного та соціального розвитку багатьох держав світу, включаючи й Україну.

Падіння реального валового внутріш-



нього продукту за 2020 рік, внаслідок розповсюдження коронавірусної пандемії, за даними Міністерства економіки України, склало 4,2 %<sup>1</sup>.

Найбільших втрат вітчизняна економіка зазнала у сфері малого та середнього бізнесу, діяльність якого підпадала під карантинні обмеження.

Глобалізація суспільних процесів, пов'язаних з гострою респіраторною хворобою COVID-19, суттєво вплинула на фінансову систему України та розвиток економіки, які, в свою чергу, змінили напрями соціальної та економічної політики на перспективу.

Ґрунтуючись на оцінці підсумків економічного розвитку України та об'єктивних результатах економічної та фінансової діяльності у 2020 році, одним із напрямів зміцнення економіки країни виступає стратегічне прогнозування показників соціально-економічного розвитку країни. Такі показники враховують вплив глобалізації на ринкову трансформацію та розвиток інтеграційних тенденцій, формування відкритої економіки та інтеграцію підприємств до міжнародних комунікаційних систем (Біленька, 2009).

Консенсусне бачення майбутніх тенденцій визначає, що найбільш ризиковими зовнішніми явищами, які в умовах глобалізації суттєво вплинуть на економіку України до 2024 року, є:

- впровадження нових торговельних бар'єрів для вітчизняного експорту з боку інших країн;
- руйнування усталених виробничих зв'язків, банкрутства ряду промислових виробників в країнах Європейського Союзу та світі;
- дефіцит зовнішнього фінансування та звуження можливостей доступу до міжнародних ринків капіталу;
- неотримання запланованого фінансування від Міжнародного валютного фонду;
- суттєве зростання цін на світових енергетичних ринках<sup>2</sup>.

Серед внутрішніх ризиків, які мають високу інтегральну оцінку впливу на вітчизняну економіку до 2024 року, виявились явища, що пов'язані:

- із значним зростанням дефіциту державного бюджету та касових розривів у Пенсійному фонді України, інших Фондах державного соціального страхування;
- суттєвим падінням платоспроможного попиту населення;

- посиленням неплатоспроможності реального сектору економіки;
- масовим банкрутством підприємств середнього та малого бізнесу;
- збереженням низької кредитної активності комерційних банків у реальному секторі;
- проявом суттєвих девальваційних тенденцій на валютному ринку;
- значним безробіттям та масовим звільненням працівників;
- зростанням негативних очікувань економічних агентів тощо<sup>3</sup>.

В умовах глобальних економічних процесів реалістичність показників соціально-економічного розвитку повинна визначатися на підставі аналізу індикаторів, які свідчать про високий рівень вірогідності досягнення цільового показника; позитивну, але недостатню динаміку його досягнення або практичну недосяжність.

Такі індикатори характеризують стан функціонування найважливіших сфер економіки, що відображають взаємозв'язок макроекономічної, фінансової, інвестиційної, інноваційної, соціальної та інших складових економічної системи країни.

Виявлення основних проблем інтегрального оцінювання показників має безпосередній вплив на рівень якості бюджетного прогнозування на середньострокову перспективу та надає можливість врахувати тенденції подолання негативних наслідків, обумовлених глобальними кризовими явищами.

Протягом декількох років у світі зберігатиметься економічна модель глобальної взаємодії, що обумовлена коронавірусом. Для довгострокового прогнозування соціально-економічного розвитку країни така ситуація потребує застосування моделі функції сукупної пропозиції (Харазішвілі & Дронь, 2014), що відображає залежність бюджетної політики від показників валового внутрішнього продукту, індексу споживчих цін та індексу цін виробників промислової продукції, номінальної заробітної плати та безробіття, торгового балансу, експорту та імпорту товарів і послуг тощо.

Ефективність інтегральної оцінки аналізу цих показників пов'язана з впливом економічних процесів на бюджетний процес та базується на принципах комплексності, системності та безперервності, що охоплюють всі складові бюджетного менеджменту, відображають їх реальний стан, зміну кожного скла-

<sup>1</sup> Звіт про діяльність Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за 2020 рік. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=96f80724-3343-42f0-8d74-8164ddc74c66> (дата звернення: 01.05.2021).

<sup>2</sup> Звіт про діяльність Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за 2020 рік. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=96f80724-3343-42f0-8d74-8164ddc74c66> (дата звернення: 01.05.2021).

<sup>3</sup> Звіт про діяльність Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за 2020 рік. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=96f80724-3343-42f0-8d74-8164ddc74c66> (дата звернення: 01.05.2021).

дника та припускають їх коригування.

При цьому суттєвою ознакою принципу безперервності є можливість коригування тих чи інших показників внаслідок виявлення нових факторів, які не враховувалися при визначенні основних макроекономічних показників, але мають достатній рівень вірогідності.

Світовою практикою управління бюджетом сформовано загальноприйняті принципи та орієнтири бюджетного менеджменту, що характеризуються кількісними бюджетними обмеженнями, які розподіляються на правила доходів, правила витрат, правила бюджетного балансу та боргові правила (Schaechter, Kinda, Budina, & Weber, 2012).

Найбільшими проблемами, з позиції змін у глобальному економічному просторі, в Україні залишаються податкова політика та регулювання джерел дохідної частини бюджетів.

Система оподаткування не враховує загальносистемні та соціальні принципи, сутність яких полягає у створенні єдиного підходу (Даудова & Таукешева, 2019):

- до сплати податків і зборів, гнучкості системи оподаткування, економічної ефективності податкових заходів, наукової обґрунтованості нововведених платежів, які передаються на місцевий рівень;

- розвитку суспільства і окремих соціальних груп, поєднанні інтересів держави, регіонів і територіальних громад.

Така ситуація гальмує удосконалення бюджетного менеджменту в умовах фінансової децентралізації, яка, в свою чергу, виступає основою створенню реальних умов децентралізації влади з метою організації ключових європейських стандартів для незалежності місцевих органів влади (Наконечна & Матвійчук, 2013) та дієвим засобом підтримки їх фінансової автономії та фінансової стійкості (Пилипенко, 2018).

Основними завданнями фінансової децентралізації є стабілізація податкової політики, підвищення ефективності податків та забезпечення фінансової самостійності територіальних громад.

Особливо це стосується збалансування бюджетів усіх рівнів та залучення додаткових коштів для розвитку регіональної економіки.

У дослідженнях Ткаченко Н.В. визначається, що «скорочення регіональних дисбалансів – ще один напрям регулювання в державній політиці управління фінансовим ринком» (Ткаченко, 2014, с. 87).

Отже, регіональна оцінка рівня соціального та економічного розвитку в умовах глобалізації повинна ґрунтуватися на системі ін-

тегральних показників, що віддзеркалюють чинники економічної та фінансової ситуації в регіоні (Держкомстат України, 2003)<sup>1</sup>, відображаючи принципи побудови системи таких показників, їх характеристики.

Забезпеченість збалансованості доходів та видатків державних та місцевих фінансів потребує проведення бюджетної політики, в основу якої покладено досягнення оптимального розподілу фінансових ресурсів шляхом структурної перебудови бюджетотворюючих податків, упорядкування повноважень і центрів відповідальності центральних органів влади та органів місцевого самоврядування.

Потреба компенсувати втрати територіальних громад від скасування окремих джерел формування місцевих бюджетів, скорочення обсягу міжбюджетних трансфертів та передачі на місцевий рівень державних повноважень без відповідних фінансових компенсаторів в умовах пандемії загострило питання зміцнення матеріально-технічної бази місцевого самоврядування.

Введення обмежувальних заходів на території громад призвело до скорочення виробництва, зниження обсягу робіт та послуг, зменшення споживчої активності населення.

Так, внаслідок негативних тенденцій соціально-економічного розвитку міста Харкова в умовах карантину, а також встановлення особливого характеру оподаткування суб'єктів господарювання та обмеження трудової діяльності населення, в 2020 році (у порівнянні з 2019 роком) відбулося скорочення надходжень до бюджету міста за окремими джерелами від надання адміністративних послуг, орендної плати за користування комунальним майном, податку на прибуток комунальних підприємств тощо.

Зазначене спонукає місцеві органи влади застосовувати фінансово-кредитні інструменти для збільшення фінансового ресурсу територіальних громад.

У зв'язку з цим, ключовою складовою стратегічного планування та бюджетного прогнозування виступає узгоджена валютно-курсова політика, показники якої належить імплементувати для покращення бюджетного менеджменту.

Правові підвалини бюджетного прогнозування, що закладені Бюджетним кодексом України, передбачають синхронізацію боргової, монетарної, податкової, бюджетної політики тощо, що має сприяти макроекономічній стабільності.

Підвищення ефективності бюджетного менеджменту зумовлює вирішення завдань, що передбачають вплив валютно-курсової по-

<sup>1</sup> Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку: Наказ № 114 від 15.04.2003 р. / Державний комітет статистики України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0114202-03#Text> (дата звернення: 01.05.2021).

літики на процес формування індикативних показників соціально-економічного розвитку країни на середньострокову та довгострокову перспективу, а саме:

- обґрунтування особливостей формування валютно-курсової політики в процесі трансформації економіки та фінансів;
- виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків, які можуть виникнути при реалізації валютно-курсової політики у вітчизняній економіці та міжнародному співробітництві;
- аналіз механізму впливу валютно-курсової політики на фінансову систему, монетарні показники, національну грошову одиницю;
- проведення факторного аналізу валютно-курсової політики, що характеризують її ефективність на міжнародному рівні;
- визначення заходів попередження впливу дестабілізуючих факторів на фінансову систему в умовах економічної кризи.

Прозорість державних фінансів є передумовою ефективності державного управління (Гладченко, 2011). В свою чергу, транспарентність бюджетного менеджменту оцінюється системою індикаторів, що характеризують причинно-наслідкові зв'язки між доходами і видатками.

Вибір моделі правил витрат в країні залежить від стадій економічного циклу, що враховує емпірично-обґрунтовану послідовність заходів при застосуванні моделей жорсткого регулювання, помірному втручання, ліберальних обмежень.

У контексті удосконалення бюджетного менеджменту в умовах глобалізації, вибір моделі правил витрат повинен передбачати реалізацію ефективних бюджетних програм та жорстке скорочення малорезультативних видатків.

Критеріями визначення показників видатків бюджетних програм є наявність фінансово-економічного розрахунку здійснення заходів за кожним кодом економічної класифікації видатків бюджету або класифікації кредитування бюджету.

Підґрунтям оцінки ефективності бюджетних програм виступає моніторинг використання бюджетних коштів, що має за мету<sup>1</sup>:

- визначення результативності бюджетної програми, шляхів їх підвищення та оптимізацію процесу реалізації бюджетної програми;
- виявлення ризиків, що пов'язані із досягненням очікуваних результатів, та підвищення якості планування бюджетної програми.

Оцінка ефективності бюджетної про-

грами надає можливість:

- визначити обґрунтовані реалістичні макропоказники економічного і соціального розвитку країни, надходження і витрати бюджету;
- встановити взаємозв'язок між досягнутими результатами бюджетної програми та бюджетними витратами (показниками затрат, продукту, ефективності, якості);
- мінімізувати вплив чинників, які перешкоджають виконанню бюджетної програми, проаналізувавши внутрішні та зовнішні фактори, на які не впливає головний розпорядник бюджетних коштів, а також форс-мажорні обставини;
- прийняти управлінські рішення, що спрямовані на підвищення ефективності та результативності використання бюджетних коштів.

Ефективність бюджетного менеджменту значною мірою залежить від зростання ризиків, що пов'язані з високими темпами збільшення боргового навантаження.

Аналіз обсягу бюджетного дефіциту протягом 2008-2020 років (таблиця 1) свідчить про низький рівень ефективності бюджетного прогнозування, пов'язаний з неготовністю національної економіки протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Так, в 2009-2010 роках питома вага дефіциту бюджету складала 3,89 % та 5,94 % валового внутрішнього продукту, що обумовлено глобальною фінансовою кризою 2008 року, яка розпочалась на фінансовому ринку Сполучених Штатів Америки та привела до проблем фінансових систем світу.

Наявність значного бюджетного дефіциту в 2013-2014 роках (4,45 % та 4,98 % валового внутрішнього продукту відповідно) пов'язано з економічною і політичною невизначеністю, що виникла внаслідок масових протестів, які призвели до зміни форми державного правління в Україні (з президентської на парламентсько-президентську республіку) та геополітичного розвороту в бік європейської спрямованості. Цей період розвитку країни характеризується секвестром бюджету, високим рівнем споживчої інфляції, різким падінням промислового виробництва тощо.

У 2020 році бюджетний дефіцит державного бюджету склав 217,1 млрд грн (5,18 % валового внутрішнього продукту). На 2021 рік граничний дефіцит державного бюджету заплановано в обсязі 246,6 млрд грн, що складає 5,5 % валового внутрішнього продукту<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету : Наказ №223 від 19.05.2020/ Міністерство фінансів України.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0646-20#Text> (дата звернення: 01.05.2021).

<sup>2</sup> Ставки, індекси, тарифи. *Мінфін – все про фінанси* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 01.05.2021).

Тенденція зростання обсягу бюджетного дефіциту враховує нестабільність податкової політики в умовах пандемії COVID-19, що стримує економічний розвиток, інноваційну та інвестиційну діяльність, забезпечення бюджетної збалансованості.

В умовах глобалізаційних процесів доцільно забезпечити виважену боргову політику, приділивши особливу увагу питанням державних запозичень та надання державних гарантій, показники яких також виступають індикаторами бюджетного менеджменту.

Аналіз обсягу бюджетного дефіциту протягом 2008-2020 років (таблиця 1) свідчить, що низький рівень ефективності бюджетного прогнозування, пов'язаний з неготовністю національної економіки протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Динаміка показників сукупного державного боргу України протягом 2008-2020 років (таблиця 1) та постійне зростання його обсягу

характеризує неефективність бюджетного менеджменту та створює загрозу для економічної та фінансової безпеки країни.

Поряд з цим, низький рівень ефективності державної боргової політики підкреслює відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу на кінець бюджетного періоду, що, згідно Бюджетного кодексу України (2021)<sup>1</sup>, не може перевищувати 60% річного номінального обсягу валового внутрішнього продукту України.

Отже, підґрунтям успішного управління державними фінансами в умовах глобалізаційних процесів виступають фактори, пов'язані з оптимізацією бюджетного процесу щодо формування реалістичного прогнозу макропоказників економічного і соціального розвитку України з урахуванням тенденцій подолання негативних наслідків, що спричинені обмежувальними заходами у зв'язку з непередбаченими ризиками та загрозами.

Таблиця 1. Аналіз обсягів сукупного державного боргу і дефіциту державного бюджету України з 2008 по 2020 роки (млн грн)  
Table 1. Analysis of the total public debt and the state budget deficit of Ukraine from 2008 to 2020 (UAH million)

| Роки | Державний борг на 31.12 відповідного року | Дефіцит бюджету | Валовий внутрішній продукт (ВВП) | Питома вага державного боргу до ВВП, % | Питома вага дефіциту бюджету до ВВП, % |
|------|-------------------------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| 2008 | 189 410                                   | 12 500,7        | 948 056                          | 20,0                                   | 1,32                                   |
| 2009 | 316 885                                   | 35 517,2        | 913 345                          | 34,7                                   | 3,89                                   |
| 2010 | 432 235                                   | 64 265,5        | 1 082 569                        | 39,9                                   | 5,94                                   |
| 2011 | 473 122                                   | 23 557,6        | 1 316 600                        | 35,9                                   | 1,79                                   |
| 2012 | 515 511                                   | 53 445,2        | 1 408 889                        | 36,6                                   | 3,79                                   |
| 2013 | 584 114                                   | 64 707,6        | 1 454 931                        | 40,1                                   | 4,45                                   |
| 2014 | 1 100 564                                 | 78 052,8        | 1 566 728                        | 70,2                                   | 4,98                                   |
| 2015 | 1 572 180                                 | 45 167,5        | 1 979 458                        | 79,4                                   | 2,28                                   |
| 2016 | 1 929 759                                 | 70 130,2        | 2 383 182                        | 81,0                                   | 2,94                                   |
| 2017 | 2 141 674                                 | 47 849,6        | 2 982 920                        | 71,8                                   | 1,60                                   |
| 2018 | 2 168 627                                 | 59 247,9        | 3 558 706                        | 60,9                                   | 1,66                                   |
| 2019 | 1 998 275                                 | 78 049,5        | 3 974 564                        | 50,3                                   | 1,96                                   |
| 2020 | 2 551 936                                 | 217 096,1       | 4 194 102                        | 60,8                                   | 5,18                                   |

Джерело: складено і розраховано автором за даними <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. №2456-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 31.05.2021).

<sup>2</sup> Ставки, індекси, тарифи. *Мінфін – все про фінанси* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 01.05.2021).

Для забезпечення збалансованості економічного та соціального вимірів розвитку України доцільно переглянути прогностичні і програмні документи, нормативно-правові акти, які виступають орієнтирами для розроблення державного та місцевих бюджетів, виконання бюджетних програм, оптимізації фінансового забезпечення сфер життєдіяльності країни. В першу чергу, це стосується Постанови Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 671 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки», що відображає сценарій розвитку економіки країни, який не враховує вплив третьої хвилі розповсюдження гострої респіраторної хвороби COVID-19 на зовнішні умови, у тому числі на основних торговельних партнерів України.

В контексті цього, важливим виступає перегляд цілей державної політики щодо державного та місцевих бюджетів на 2021 рік та їх прогнозу на 2022-2023 роки. При цьому необхідно враховувати виконання державними органами влади та органами місцевого самоврядування базових державних соціальних стандартів у сферах доходів населення, житлово-комунального, побутового, соціально-культурного обслуговування, охорони здоров'я та освіти.

Поряд з цим, підвищити рівень макроекономічного і бюджетного прогнозування дозволить застосування методів складання збалансованого бюджету, що передбачають планування напрямів витрат, які позитивно впливають на виявлення внутрішніх резервів доходів, виключення неперіоритетних видатків, їх лімітування з урахуванням надходжень.

Таким чином, ефективність бюджетного менеджменту в умовах глобалізації залежить від сукупності цілеспрямованих дій, що передбачають збереження економічного та фінансового потенціалу країни.

нансового потенціалу країни.

**Висновки.** Вплив глобалізаційних процесів на бюджетний менеджмент призводить до позитивних та негативних явищ, які відбуваються на усіх стадіях бюджетного процесу. З позицій фінансового стану, важливим завданням бюджетного менеджменту є регулювання доходів та видатків для забезпечення збалансованості намічених на перспективу масштабних програм соціального та економічного розвитку. Виконання вказаного завдання досягається шляхом визначення індикативних показників, які характеризують вплив глобалізації на національну економіку, і, як наслідок, на забезпечення ефективного і результативного управління бюджетними коштами.

Підґрунтям успішного управління державними фінансами виступають принципи бюджетної системи України, зокрема принцип обґрунтованості, що відображає достовірність макропоказників економічного і соціального розвитку України для розрахунків надходжень та витрат бюджету, які здійснюються відповідно до методик та правил. Це означає, що на етапі складання прогнозу бюджету необхідно застосовувати реалістичні показники валового внутрішнього продукту, динаміки індексів споживчих цін та цін виробників, офіційного обмінного курсу національної валюти, заробітних плат, рівня зайнятості й безробіття тощо.

Дотримання вимог достовірності та реалістичності потребує визначення факторів, що впливають на соціально-економічне становище та безпеку країни.

Для оптимізації бюджетного процесу, який має суттєві недоліки в умовах впливу глобалізації на бюджетний менеджмент, подальше дослідження передбачає вивчення процесів, що відбуваються поза межами державного регулювання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Винниченко Н. В. Система управління бюджетом: наукові основи, сучасні тенденції, світовий досвід : монографія. С. : Сумський державний університет, 2017. 374 с.
2. Бюджетний менеджмент : підруч. / за ред. В. Г. Дем'янишина, Г. Б. Погрішук. Т. : ТНЕУ, 2017. 532 с.
3. Кирилов Ю. Є. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення : 02.09.2021).
4. Ткаченко Н. В. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток фінансових посередників. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2014. № 15. С. 81–88.
5. Бобух С. О. Ефекти впливу процесів глобалізації на систему державного бюджетування в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 2 (80). С. 66–71.
6. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : монографія / за заг. ред. О. С. Власюка. К. : НІСД, 2017. 384 с.
7. Онищенко С. В. Фінансова глобалізація як чинник впливу на бюджетну безпеку держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12. Частина 2. С. 50–55.
8. Heinemann F. Does globalization restrict budgetary autonomy? *Intereconomics*. 2000. Vol. 35. Pp. 288–298. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02930289>.
9. Павлік О. В. Сутність глобалізації у податковому регулюванні економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення : 02.09.2021).
10. Andersen T. M., Sørensen A. Globalisation squeezes the public sector—is it so obvious? *Int Tax Public Finance*. 2011. Vol. 18. Pp. 369–382. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-011-9166-z>.
11. Dreher A., Sturm J. E., Ursprung H.W. The impact of globalization on the composition of government expenditures: Evidence from panel data. *Public Choice*. 2008. Vol. 134. Pp. 263–292. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11127-007-9223-4>.

12. Гладченко Л. Прозорість державних фінансів як передумова ефективності державного управління. *Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2011. № 3-4. С. 35-41.
13. Іваницька О. М. Забезпечення прозорості державних фінансів і фінансової системи України. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 4. С. 13-19.
14. Бухтіарова А. Г., Дробязко Н. С. Напрями забезпечення прозорості системи публічних фінансів в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 461-464. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/89.pdf> (дата звернення: 02.09.2021).
15. Berezna A. Yu., Filonych O. M. Digitalization in providing transparency in the management of the public finance and asset. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 74-85. URL: [http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/8580/1/%2b1%2873%292020\\_74-85.pdf](http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/8580/1/%2b1%2873%292020_74-85.pdf) (дата звернення: 02.09.2021).
16. Винниченко Н. В. Публічні фінанси в контексті розвитку глобалізаційних процесів. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 59-2. 2020. С. 117-121. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-41>.
17. Біленька Н. О. Пріоритети і напрямки розвитку економіки України в умовах глобалізації. *Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів: виклики і перспективи*: матеріали Міжнародної наукової студ.-аспір. конф. (Львів, 15-16 травня 2009). Львів, 2009. С. 15-16.
18. УКРАЇНА: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). *Консенсус прогноз*. Київ : Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, №52, серпень 2020 р. 50 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=bc5d2c61-1a7f-4ec7-8071-b996f2ad2b5a> (дата звернення: 02.09.2021).
19. Харазішвілі Ю. М., Дронь Є. В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп. К.: НІСД, 2014. 117 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-12/prognoz-5238c.pdf> (дата звернення: 02.09.2021).
20. Schaechter A., Kinda T., Budina N., Weber A. Fiscal Rules in Response to the Crisis – Toward the «Next-Generation» Rules. A New Dataset. *IMF Working Paper*. 2012. No. 187. 49 p.
21. Даудова Г. В., Таукешева Т. Д. Доходи і видатки місцевих бюджетів як засіб розвитку територіальних громад. *Комуніальне господарство міста: науково-технічний збірник, Серія: економічні науки*. 2019. Том 7. Вип. 153. С. 12-17. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-7-153-12-17>.
22. Наконечна Г., Матвійчук Н. Бюджетна децентралізація в Україні: сутність та основні переваги реалізації реформи. *Історико-правовий часопис*. 2019. № 1 (13). С. 39-44. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16435/1/10.pdf> (дата звернення: 02.09.2021).
23. Пилипенко Я. В. Бюджетна децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Державне управління. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 222-227. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5\\_2018/41.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/41.pdf) (дата звернення: 02.09.2021).

Стаття надійшла до редакції 28.01.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 02.03.2022 р.

---

**Tatiana Taukesheva**, PhD (Economics), Associate Professor, Honored Economist of Ukraine, Budget and Finance Department of Kharkiv Municipal Council, 7, Constitution Sq., 61003, Kharkiv, Ukraine  
td@city.kharkov.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-8392-0173>

**Galina Daudova\***, PhD (Public Administration), Associate Professor  
dgv\_62@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-6100-2099>

**Roman Piskunov\***, PhD (Economics), Associate Professor  
r.a.piskunov@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6133-9233>

\* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

### BUDGET MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION PROCESSES

**Abstract.** In this article we prove that globalization processes lead to uncertainty of future macroeconomic indicators of the state. This makes complicated the effective management of financial resources and requires the implementation of measures aimed at the modernization of budget management. We determined that the lack of budget strategy in the context of globalization of economic processes, which are combined with external and internal risks, requires further modernization of economic methods of management.

We substantiated that one of the directions of strengthening the country's economy is strategic forecasting of socio-economic development indicators, which take into account the impact of globalization on market transformation and development of integration trends, the formation of open economy and integration of enterprises into international communication systems.

The article highlights the external and internal phenomena that affect the implementation of budget management in the context of globalization, and create risks for socio-economic development

of the country. During the research we identified the indicators that serve as indicators of long-term planning and reflect the relationship of macroeconomic, financial, investment, innovation, social and other components of the economic system. Also, we outlined the tasks, the solution of which will increase the efficiency of budget management.

We made an analysis of the total public debt and the state budget deficit of Ukraine from 2008 to 2020, which proved the low level of efficiency of budget forecasting due to the unwillingness of the national economy to withstand the impact of external and internal factors. We emphasize the fact that the effectiveness of budget management is based on the reliability and realism of macro indicators of economic and social development of Ukraine. We propose the measures to minimize the impact of negative factors on the budget process, its optimization and increase the efficiency of budget management in the conditions of unforeseen risks.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: Globalization, Macroeconomic Forecasting, Budget Management, Internal and External Risks, Assessment of Integral Indicators.**

JEL Classification: G38; F65; H61.

#### REFERENCES

- Vynnychenko, N. V. (2017). *Budget management system: scientific bases, modern tendencies, world experience*. Sumy: Sumy State University. (in Ukrainian)
- Demyanishin, V. G., & Pogrishchuk G. B. (Eds.). (2017). *Budget management*. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
- Kirilov, Yu. Ye. (2016). The impact of globalization on the development of national economies. *Effective Economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua>. (in Ukrainian)
- Tkachenko, N. V. (2014). The impact of globalization processes on the development of financial intermediaries. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economics" series*, 15, 81–88. (in Ukrainian)
- Bobukh, S. O. (2017). The effects of globalization on the state budgeting system in Ukraine. *Bulletin of ZhSTU*, 2 (80). (in Ukrainian)
- Vlasyuk, O. S. (Ed.). (2017). *Security and competitiveness of Ukraine's economy in the context of globalization*. Kyiv: National Institute strategic research. (in Ukrainian)
- Onishchenko, S. V. (2017). Financial globalization as a factor influencing the budget security of the state. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: international economic relations and the world economy*, 12, Part 2, 50–55. (in Ukrainian)
- Heinemann, F. (2000). Does globalization restrict budgetary autonomy? *Intereconomics*, 35, 288–298. doi: <https://doi.org/10.1007/BF02930289>.
- Pavlik, O. V. (2015). The essence of globalization in the tax regulation of economic development. *Efficient economy*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua>. (in Ukrainian)
- Andersen, T. M., & Sørensen, A. (2011). Globalisation squeezes the public sector – is it so obvious? *Int Tax Public Finance*, 18, 369–382. doi: <https://doi.org/10.1007/s10797-011-9166-z>.
- Dreher, A., Sturm, J. E.6 & Ursprung, H. W. (2008). The impact of globalization on the composition of government expenditures: Evidence from panel data. *Public Choice*, 134, 263–292. doi: <https://doi.org/10.1007/s11127-007-9223-4>.
- Gladchenko, L. (2011). Transparency of public finances as a prerequisite for effective public administration. *Bulletin of the State Commission on Securities and Stock Market*, 3-4. (in Ukrainian)
- Ivanytska, O. M. (2014). Ensuring transparency of public finances and the financial system of Ukraine. *RFI Scientific Papers*, 4, 13–19. (in Ukrainian)
- Bukhtiarova, A. G., & Drobiazko, N. S. (2018). Directions of ensuring transparency of public finance system of Ukraine. *Global and national economic problems*, 23, 461–464. (in Ukrainian)
- Berezhna, A. Yu., & Filonych, O. M. (2020). Digitalization in providing transparency in the management of the public finance and asset. *Economy and region*, 1 (76), 74–85 Retrieved from [http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/8580/1/%2b1%2873%292020\\_74-85.pdf](http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/8580/1/%2b1%2873%292020_74-85.pdf).
- Vynnychenko, N. (2020). Public finances in the context of globalization process development. *Black Sea Economic Studies*, 59-2, 117–121. doi: <https://doi.org/10.32843/bses.59-41>. (in Ukrainian)
- Bilenka, N. O. (2009). Priorities and directions of Ukraine's economic development in the conditions of globalization. *Economy of Ukraine in the conditions of strengthening of globalization processes: challenges and prospects* (15–16). Lviv. (in Ukrainian)
- UKRAINE: the impact of COVID-19 on the economy and society (vision of post-pandemic development in 2020–2024 through the eyes of experts and youth). (2020). *Consensus forecast*. Kyiv: Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine, 52. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=bc5d2c61-1a7f-4ec7-8071-b996f2ad2b5a>. (in Ukrainian)
- Kharazishvili, Y. M., & Dron, E V. (2014). Forecasting indicators, thresholds and the level of economic security of Ukraine in the medium term; analytical report. Kyiv : National Institute strategic research. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-12/prognoz-5238c.pdf>. (in Ukrainian)
- Schaechter, A., Kinda, T., Budina, N. & Weber, A. (2012). Fiscal Rules in Response to the Crisis – Toward the «Next-Generation» Rules. A New Dataset. *IMF Working Paper*, 187, 49.
- Daudova, G. V., & Taukeshcheva, T. D. (2019). Revenues and expenditures of local budgets as a means of development of territorial communities. *Municipal services of the city: scientific and technical collection, Series: economic sciences*, 7(153), 12–17. doi: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-7-153-12-17>. (in Ukrainian)
- Nakonechna, H., & Matviichuk, N. (2019). Budget Decentralization in Ukraine: the Essence and Main Advantages of the Reform. *Historical and legal journal*, 1 (13), 39–44. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16435/1/10.pdf>. (in Ukrainian)
- Pylypenko, Ya. V. (2018). Budget Decentralization in Ukraine: Current Status and Development Prospects. *Scientific notes of VI Vernadsky TNU. Public Administration*, 29 (68), 5, 222–227. Retrieved from [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5\\_2018/41.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/41.pdf). (in Ukrainian)

The article was received by the editors 28.01.2022.

The article is recommended for printing 02.03.2022.

## СТУДЕНТСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-10>  
УДК 338.2

**Олександр Ігорович Бондаренко**

студент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

[alex.bond0502@gmail.com](mailto:alex.bond0502@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5077-2653>

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НІМЕЧЧИНІ**

Підприємництво – це процес не тільки комерціалізації своїх ідей та задоволення бажань, але також і важлива складова розвитку економіки та суспільства. У статті розглядаються стан, стратегії та перспективи розвитку підприємництва в Німеччині. Виявлено, що сучасні умови створення та розвитку підприємств тісно пов'язані з минулим країни в часи її поділу на Східну та Західну частини. Під час дослідження виявлено, що при реформуванні системи підприємництва держава та федеральне управління земель запроваджують різноманітні фінансові програми для підтримки починаючих підприємців, проте зв'язок між національними інституціями та підприємництвом все ще має недоліки, пов'язані з відсутністю чітких концепцій інститутів. Розглянуто питання жіночого підприємництва та шляхи його розвитку, що хоча й набирає актуальності, проте все ще має перешкоди, пов'язані з загально прийнятою суспільством роллю жінки, в першу чергу, як вихователя дитини. Установлено, що вивчення інституційного підприємництва стає все більш популярним, що пов'язано зі все частішим проявом проблеми пояснення центральної ролі індивідуального агентства в інституційних змінах. Виявлено, що соціальні підприємства в Німеччині часто стають проповідниками альтернативного підходу до вирішення соціальних проблем.

Ключові слова: **стратегії розвитку, реформи, регіональні особливості підприємництва, підтримка підприємництва, жіноче підприємництво, інституційне підприємництво, соціальне підприємництво.**

JEL Classification: M13; M21; P31.

---

**Як цитувати:** Бондаренко, О. І. (2022). Стратегія розвитку підприємницької діяльності в Німеччині. *Соціальна економіка*, 63, 104-113. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-10>.

**In cites:** Bondarenko, O. (2022). Entrepreneurship development strategy in Germany. *Social Economics*, 63, 104-113. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-10>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Стратегія розвитку підприємництва в Німеччині має свої особливості, пов'язані не тільки з історичним минулим країни та її поділом на Східну та Західну частину, але і з сучасними культурними тезами та традиціями серед суспільства. Після возз'єднання двох частин Німеччини технології та напрямки підприємництва переносилися між собою в різних регіонах, що призвело до сплеску появи нових підприємств. Зараз постала проблема, як потрібно реформувати, розвивати та налагоджувати систему підприємництва в країні задля її подальшого розвитку, сприяння залученню більшої кількості людей в цей напрямок і, як наслідок, розвиток економіки всієї Німеччини. Саме тому це питання є актуальним на сьогодні та потребує розгляду.

Варто зазначити, що особливу увагу надано напрямкам, що зараз не є найбільш популярними серед населення, а тому стикаються з особливими перешкодами на шляху свого розвитку. Такими перешкодами можуть бути вкорінена суспільна думка про роль жінки в сім'ї, складність трансформування системи підприємництва в більш інклюзивну задля підвищення її соціального рівня тощо. Піднімається тема розвитку інституційної ролі підприємництва, що тільки починає застосовуватися в сучасних структурах підприємницької діяльності.

Метою статті є визначення сучасного стану розвитку підприємництва в Німеччині та його особливості в минулі роки в різних напрямках та аспектах задля формування основних постулатів для майбутніх стратегій



розвитку, просування ідей підприємництва серед широких мас суспільства та його інтеграції в цей процес.

Об'єктом дослідження є сукупність таких елементів: історична основа розвитку підприємництва в Німеччині, фактори, рівні та напрямки його сучасного розвитку. Предметом дослідження стали: процеси реформування підприємництва на державному та місцевому рівнях, програми фінансування та підтримки підприємництва, розвиток напрямків жіночої, інституційної та соціальної підприємницької діяльності.

**Огляд літератури.** Задля отримання більш точних результатів дослідження було опрацьовано новітні роботи іноземних науковців, що дали можливість виділити та схарактеризувати стратегію розвитку підприємництва в Німеччині. Вагомий внесок в дослідженні регіональних особливостей зробили в своїй праці М. Фрітш, М. Крісталова, М. Вурвич, які розглянули в своїй роботі вплив соціалізму та перехідного періоду на підприємництво в Німеччині та їх вплив на формування стратегії його розвитку (Fritsch, Kristalova, & Wyrwich, 2020). В роботі Х. Брезінські та М. Фрітша піднімається питання обміну досвідом між регіонами в Німеччині після її воз'єднання (Fritsch et al., 2020; Brezinski & Fritsch, 1995).

Тема реформування підприємництва та основні недоліки його системи зображують В. Науде і П. Наглер (Naudé & Nagler, 2018) та А. Херманн (Herrmann, 2019), в цих роботах зображені вже наявні розробки та виділено шляхи та напрямки майбутніх досліджень розглянутої галузі економіки.

Підтримка підприємництва займає особливе місце в роботах М. Сандерса, М. Стенкула, М. Фрітша, А. Херманна, Г. Латіфі, Б. Пагер, А. Щерб, Е. Богліачіні та М. Вурвич (Sanders et al., 2020), які описують державні програми з фінансування підприємців та їх діяльності для підвищення конкурентоспроможності та інноваційності стартапів. М. Рочаді-Рітц, І. Різкіна Хапсарі та К. Варнавіна розглядають реформу системи патентування, що була запроваджена для збільшення комерціалізації досліджень (Rochyadi-Reetz, Rizkina Hapsari, & Varnavina, 2018).

Питання розвитку жіночого підприємництва висвітлено в роботах Е. Дрю і А. Гумберта (Drew & Humbert, 2012), К. Ейб та С. Сігерта (Eib & Siegert, 2019), а також в роботі Б. Енгельс (Engels, 2020), в них автори розглядають роль жінки в підприємстві та суспільстві і формують напрямки покращення умов для заснування та роботи підприємств під керівництвом жінок.

Концепцію інституційного підприємництва в своїй роботі розглянули М. Сейфрід, М. Ансманн та П. Поланц (Seyfried, Ansmann,

& Pohlenz, 2019), Дж. Боттілана, Б. Лека та Е. Боксенбаум (Battilana, Leca, & Voxelbaum, 2009), а також Р. Грінвуд та Р. Суддабі (Greenwood & Suddaby, 2006). Автори показують наскільки важливою та актуальною сьогодні є тема інституційного розвитку підприємства, що дозволить покращити якість управління та освітою.

С. Грос, К. Шнайдерс і Р. Хайнце (Grohs, Schneiders, & Heinze, 2016), М. Гюзентруйт, Т. Римака, Ю. Стефан і С. Вуїч (Huysentruyt, Rimac, Stephan, & Vujic, 2017), а також Й. Майр (Mair, 2020) в своїй роботі показують, що розвиток соціального підприємства є не менш важливим за інші напрямки та може зробити ринки праці більш інклюзивними.

**Методологія дослідження.** Методологію дослідження склали такі загальнонаукові емпіричні та теоретичні методи, такі як системний аналіз та синтез явищ і процесів розвитку серед соціальних та економічних складових і показників в країні, порівняння економічних показників зайнятості населення в підприємстві, метод історичного і логічного. Використано метод узагальнення для висвітлення чіткої ролі людини за її статтю та природними можливостями в сучасному підприємстві. Окрім вище зазначених методів, були використані статистичні дані та матеріали, що допомогли у формуванні цілей дослідження та постановки аналізованого питання. Для досягнення поставленої мети та отримання результатів була проведена робота з пошуковими та системними ресурсами і системами для отримання інформації, на основі якої були зроблені висновки, що змогли визначити структуру дослідження.

#### **Основні результати дослідження.**

**1.1. Регіональні особливості розвитку підприємництва.** На напрямки розвитку підприємництва в сучасній Німеччині значно вплинув її поділ на Східну (НДР) та Західну (ФРН) після Другої світової війни та їх наступне воз'єднання (Gathmann, 2005).

Загалом колективізація малого та середнього підприємництва, а також інша антипідприємницька політика соціалістичного режиму в Східній Німеччині (подібно до інших соціалістичних країн Центральної та Східної Європи), були спрямовані на знищення підприємницької ініціативи. Відчуття соціалізму сформувало антипідприємницьке мислення серед населення і спричинило масову міграцію фірм і підприємницьких талантів. Це масове підприємницьке кровопускання, ймовірно, залишило шрам на підприємницькій діяльності, що може впливати на рівень самозайнятості та створення нового бізнесу навіть сьогодні (Fritsch, Kristalova, & Wyrwich, 2020).

Існує кілька пояснень позитивного впливу перехідного періоду на діяльність

стартапів та підприємництво взагалі. Одним із таких пояснень є величезне відставання попиту на високоякісні продукти та послуги, яких не вистачало за соціалістичної планової економіки.

Перехідні та інституційні зміни розвиваються ендогенно і одночасно, але соціалістичне минуле також впливає на те, як реалізуються перехідні процеси. На щастя, у випадку зі Східною Німеччиною обидва питання можна було вирішити одночасно. По-перше, возз'єднання із Західною Німеччиною було екзогенним і відбулося як «природний експеримент», коли готові інституційні рамки Заходу були перенесені на Схід практично за одну ніч (Brezinski & Fritsch, 1995).

У Східній Німеччині, наприклад, низька кількість постачальників у перший рік перехідного періоду створила «вікно можливостей» для відкриття фірми, що також відображалося у відносно високих шансах на виживання та темпах зростання фірм, заснованих у початку 1990-х років (Fritsch et al., 2020).

Проте зараз, через 30 років після возз'єднання та незважаючи на величезні зусилля, соціально-економічний розрив між Східною та Західною Німеччиною досі не подолано.

### **1.2. Реформування підприємництва.**

Німеччина розробила успішну модель капіталізму, в якій високе зростання продуктивності зумовлюється навчанням на робочому місці та накопиченням специфічних для фірми навичок. Економіка ґрунтується на сильному та регіонально впровадженому Мітельстанді, який підтримує експортно-орієнтовану галузь, в основному засновану на поетапних інноваціях, але менш сприяє більш радикальним інноваціям.

Іншою причиною зниження впливу інновацій на зростання продуктивності праці є те, що в широкому розумінні можна охарактеризувати як стагнацію підприємництва. Це не відноситься ні до загальної відсутності підприємництва, ні до ділових фірм в економіці, хоча з точки зору Глобального індексу підприємництва за 2018 рік Німеччина не входила у десятку найкращих країн світу або навіть у Європі. Це скоріше означає для сучасних цілей, що підприємництво не було настільки ефективним у виробництві та комерціалізації інновацій останнім часом, як це було в попередні періоди, і стало менш «шумпетерівським» (Naudé & Nagler, 2018).

Дослідження зв'язку між національними інституціями та підприємництвом характеризуються трьома недоліками (Hertrmann, 2019):

- чіткі концепції інститутів зустрічаються рідко;
- відсутнє помірне розуміння того, як кілька основних інституцій впливають на підприємництво;

- науковці часто ігнорують, що поступово інноваційні підприємства становлять окремий (і недостатньо досліджений) тип підприємництва поруч із (надмірно дослідженою) формою радикально інноваційного, швидкозростаючого або високотехнологічного підприємництва.

Вирішуючи ці три недоліки, література з різновидів капіталізму (VoC) (Hall & Soskice, 2001) може пояснити, як основна група окремих національних інституцій сприяє розвитку різних видів підприємництва між країнами. Зокрема, система VoC ілюструє порівняльну інституційну перевагу, яку надають економіки континентальної Європи перед поступово інноваційними підприємствами.

Що ще важливіше, перспектива VoC дозволить дослідженням підприємництва дослідити ідею еквіфінальності на основі інституцій. Одне з головних висновків, що випливає з системи VoC, полягає в тому, що економічні суб'єкти в різних інституційних середовищах повинні вести себе по-різному, щоб досягти однакового результату. Іншими словами, якщо економічні суб'єкти в різних економіках поведуться однаково, така поведінка, як правило, призводить до різних результатів через те, як національні інституції направляють свою поведінку. Наприклад, підприємства, які є публічними в Німеччині, щоб зібрати кошти для збільшення своєї науково-дослідної діяльності, швидше за все, стануть поступово, а не радикально інноваційними, на відміну від своїх аналогів у США, оскільки корпоративне управління та система освіти Німеччини, а також регульований ринок праці роблять радикальні інновації непропорційно складними. Щоб реалізувати радикальні інноваційні стратегії, підприємствам у Німеччині може бути легше залучити венчурний капітал з-за кордону та укласти нетипові контракти зі своїми працівниками (Hertrmann, 2008). Таким чином, німецькі підприємці повинні вести себе не так, як їхні американські колеги, якщо вони хочуть досягти тих же результатів. Якщо вони будуть поводитися однаково, вони досягнуть інших результатів. Дослідження таких питань інституційно спричиненої еквіфінальності може запропонувати новий підхід до дослідження зв'язку між підприємницькою поведінкою та її результатами (Hertrmann, 2019).

**1.3. Підтримка підприємництва.** Намагаючись підтримати стартапи на Сході та Заході, німецький державний банк KfW почав створювати програми, такі як Eigenkapitalhilfe-Programm, яка складалася з підпорядкованого капіталу для молодих підприємців. У 2010 році Федеральне міністерство економіки та енергетики (BMWi) запровадило INVEST-Zuschuss für Wagniskapital та

Mikromezzaninfonds-Deutschland для зміцнення та розвитку підприємницької культури Німеччини. Перша програма передбачає субсидію в розмірі 20% для венчурного капіталу, тоді як друга надає особливу підтримку безробітним, жінкам або мігрантам у креативних індустріях. Ці програми дали як підвищення конкурентоспроможності та інноваційності субсидованих стартапів, так і позитивний вплив на зайнятість. Загалом ініціативи BMWi включають надання інформації про самозайнятість (наприклад, участь у Gründerwoche Deutschland), спеціальні заходи для посилення інтересу до підприємництва в системі освіти та покращення можливостей фінансування, доступних для інноваційних стартапів (Sanders et al., 2020).

Під егідою Gründerland Deutschland Initiative, BMWi також надає онлайн-портал, щоб зробити всю інформацію доступною для громадськості, а також надає молодим ІКТ-підприємцям засоби для перебування в інноваційних регіонах, таких як Силіконова долина, в рамках німецької програми Accelerator.

Окрім цих федеральних ініціатив, німецькі землі також досить активно розробляють програми сприяння підприємництву на регіональному рівні. У Східній Німеччині такі ініціативи часто значною мірою поклалися на європейські структурні фонди, які були відносно щедрими з огляду на низький ВВП на душу населення східнонімецьких земель. Варто зазначити, що в усіх землях існує величезна неоднорідність у розвитку підприємництва. Зокрема, Баварія в Західній Німеччині та Саксонія у Східній Німеччині розробили багатогранні програми для сприяння інноваційному підприємництву.

Варто зазначити, що статичний аналіз стверджує, що сьогодні підприємці в Німеччині мають тенденцію створювати поступово інноваційні підприємства, а не розвивати підприємства на основі радикально інноваційних технологій або імітації існуючих бізнес-ідей (Rochyadi-Reetz, Rizkina Napsari, & Varnavina, 2018).

За останні 120 років до патентного законодавства було внесено кілька змін. Однією з важливих нещодавніх реформ була

Arbeitnehmererfindergesetz 2001 року, яка була подібна до Акту Бая-Доула зміною в німецькій системі патентування для збільшення комерціалізації наукових досліджень. Проте результати цього заходу досить неоднозначні. Не вдаючись у подробиці цього питання, це можна розглядати як приклад, коли перенесення правових інститутів в інший контекст призводить до інших, можливо, несподіваних результатів (Rochyadi-Reetz et al., 2018). Університети США, для яких був написаний Акт Бая-Доула, працювали в інших умовах і, отже, реагували зовсім інакше, ніж у Німеччині. Arbeitnehmererfindergesetz, можливо, був менш ефективним через і без того потужну практику передачі технологій від академічних кіл до корпоративного сектору в Німеччині. Щоб досягти більшого комерційного використання публічних досліджень, реформи повинні бути краще адаптовані до німецького контексту. Проблема з такими індивідуальними підходами, однак, полягає в тому, що захист прав інтелектуальної власності перетворився на міжнародну проблему. Це не привід для Німеччини не висловлюватися. Як провідна індустріальна країна з великим обсягом інтелектуальної власності на кону, голос Німеччини в європейських та міжнародних переговорах, що регулюють інтелектуальну власність, має значну вагу і до нього будуть прислухатися. Німеччина зацікавлена в проведенні реформ, які забезпечать надійний захист промислових інновацій, але також забезпечать постійний доступ до більш загальних типів знань (наприклад, секвенування генів), на яких базуються промислові інновації (Rochyadi-Reetz et al., 2018).

Остання модель GEM 2018 року стверджує, що державні програми підприємництва впливають на ставлення, діяльність та прагнення, що оточують підприємництво (табл.1); однак, це не пояснює урядовий процес повідомлення про свої програми або ефективність цього процесу. Розуміння того, як уряд може сприяти позитивному ставленню та намірам щодо підприємництва, може стати ключовим фактором розвитку підприємців у майбутньому (Rochyadi-Reetz et al., 2018).

Таблиця 1. Економічний профіль Німеччини, 2018р.

Table 1. Economy profile of Germany, 2018

| 1                                                          | Значення | Рейтинг |
|------------------------------------------------------------|----------|---------|
|                                                            | 2        | 3       |
| <b>Самоуявлення про підприємництво</b>                     |          |         |
| Сприйняті можливості                                       | 42,1     | 28/49   |
| Страх невдачі                                              | 35,1     | 40/49   |
| Підприємницькі наміри                                      | 5,9      | 45/48   |
| <b>Діяльність</b>                                          |          |         |
| Загальна підприємницька активність на ранніх стадіях (ЗПА) | 5,0      | 46/48   |

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1

| 1                                                          | 2    | 3     |
|------------------------------------------------------------|------|-------|
| Встановлений коефіцієнт володіння бізнесом                 | 7,5  | 22/48 |
| Підприємницька діяльність працівників – ПДП                | 5,2  | 16/49 |
| <b>Мотиваційний індекс</b>                                 |      |       |
| Мотив можливостей/необхідності, орієнтований на покращення | 3,2  | 14/48 |
| <b>Гендерна рівність</b>                                   |      |       |
| Співвідношення Жіноча/Чоловіча ЗПА                         | 0,50 | 39/48 |
| Співвідношення можливостей для жінок і чоловіків           | 1,00 | 15/48 |
| <b>Вплив на підприємництво</b>                             |      |       |
| Очікування від роботи (6+)                                 | 28,9 | 10/48 |
| Інновації                                                  | 30,5 | 16/48 |
| Промисловість (% у секторі бізнес-послуг)                  | 21,6 | 16/48 |
| <b>Суспільна цінність про підприємництво</b>               |      |       |
| Високий статус для підприємців                             | 74,8 | 19/47 |
| Підприємництво - хороший вибір професії                    | 49,6 | 39/47 |

Джерело: складено автором за Global Entrepreneurship Report (GEM) 2018/2019<sup>1</sup>

**2. Розвиток жіночого підприємництва.** Жінки становлять все більшу частку робочої сили в більшості промислово розвинених країн. Ця тенденція справедлива і для підприємництва (Drew & Humbert, 2012), оскільки останнім часом спостерігається значне збільшення кількості жінок-підприємців.

Німеччина посідає четверте місце, коли йдеться про підприємництво з можливостей, а не з необхідності, що говорить про економічний клімат в країні. Сильна економіка Німеччини з низьким рівнем безробіття та стабільним зростанням економічного стано-

вища окремих людей призвели до відносно високих альтернативних витрат на відкриття бізнесу (Bosma & Levie, 2010).

При роботі з джерелами з даної теми було виявлено, що жінки становлять лише 4,3% населення, яке є самозайнятим без найманих працівників, тоді як чоловіки становлять 5,6%. Розрив збільшується, якщо ми подивимося на самозайнятих з найманими працівниками, де чоловіки становлять 5,7%, а жінки лише 2,3%. Однак слід зазначити, що частка жінок-засновниць в різних секторах підприємництва в Німеччині доволі різняться (табл.2).

Таблиця 2. Частка жінок-засновниць в різних секторах підприємництва в Німеччині  
Table 2. Share of women-founders in the various sectors of entrepreneurship in Germany

|                                          |       |                                       |       |                                      |      |
|------------------------------------------|-------|---------------------------------------|-------|--------------------------------------|------|
| Текстильна галузь                        | 26,7% | Кадровий менеджмент                   | 11,9% | Консультування                       | 6,1% |
| Біотехнології та медицина                | 14,8% | Медіа, мистецтво та розваги           | 11,7% | ІТ та комунікації                    | 6,0% |
| Освіта                                   | 13,7% | Туризм                                | 10,1% | Автомобілі, логістика та мобільність | 5,6% |
| Інше                                     | 13,6% | Хімічна промисловість та фармацевтика | 8,9%  | Енергетика та електрика              | 4,7% |
| Харчування та споживчі товари            | 13,1% | Будівництво та нерухомість            | 8,7%  | Промислові товари та сировина        | 2,4% |
| Управління водою та відходами, переробка | 13,0% | Спорт та ігри, (включаючи онлайн)     | 8,3%  | Безпека, охорона                     | 1,7% |
| Сільське та лісове господарство          | 12,0% | Фінанси та страхування                | 7,2%  |                                      |      |

Джерело: складено автором за Female Founders Report 2021<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Global Entrepreneurship Report (GEM) 2018/2019. URL: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report> (дата звернення: 24.03.2022).

<sup>2</sup> Female Founders Report 2021. URL: <https://www.startbase.de/downloads/female-founder-report/2021/female-founder-report.min.pdf> (дата звернення: 20.03.2022).

Традиційно німецька соціальна політика наголошує на актуальності шлюбів, і в багатьох сім'ях Німеччини (колишній Схід і колишній Захід) нормою є те, що чоловіки є основними годувальниками, а жінки – основними вихователями. Ця тенденція проявляється, оскільки дані показують, що німецькі жінки частіше переривають свою кар'єру заради догляду за дитиною. Там, де 82–85% батьків працюють безперервно, поки їхня дитина не досягне повноліття, працювали лише 32% матерів з дітьми до трьох років, і цей відсоток залишається низьким із 67% працюючих матерів, поки дитині не виповниться дев'ять років (Eib & Siegert, 2019).

Дослідження показує, що виконується основне твердження щодо більшої частки жінок-засновниць стартапів: жінки мають позитивний імідж підприємництва. Тим не менш, лише третина опитаних жінок можуть уявити собі створення стартапу, порівняно з половиною чоловіків.

Висновок дослідження про те, що жінки рідше, ніж чоловіки, повідомляють про свою креативність або гнучкість, допомагає пояснити, чому частка жінок, які починають менш інноваційний, менш масштабований бізнес, порівняно висока, тоді як частка жінок, які починають більш інноваційний, краще масштабований бізнес є доволі низькою.

Це не відсутність підприємництва як такого, а інше сприйняття самоефективності та менша впевненість у своїй творчості та гнучкості, які сприяють тому, що жінки рідше займаються власною справою і тому в світі стартапів менш активні (Engels, 2020). Це підтверджують наступні статистичні дані у табл. 3.

Однак, ці результати не можуть повністю пояснити низьку частку жінок-засновників стартапів. Багато факторів впливу, таких як

соціально-економічне середовище, не були враховані в цьому дослідженні. Коли жінки стають старшими, вони стикаються з додатковими проблемами, такими як баланс між роботою та сімейним життям.

Тим не менш, результати показують початкові точки для просування жінок у світі стартапів. Щоб збільшити частку жінок-початківців, необхідно заохочувати їхню впевненість у собі, особливо щодо некогнітивних навичок творчості та гнучкості. Наставництво та відповідне навчання та освіта з раннього віку можуть стати відповідною точкою для цього. Відповідні міркування слід також зробити у зв'язку з питанням, як можна навчити підприємництву. У будь-якому випадку збільшення частки жінок є необхідною, оскільки економіка та суспільство вже втрачають великий підприємницький потенціал (Engels, 2020).

Виходячи з цього, розуміємо, що жіноче підприємництво в Німеччині має потенціал до росту, проте через загальні культурні тези воно має низку перешкод для розвитку.

**3. Розвиток інституційного підприємництва.** Концепція «інституційного підприємництва» стала дуже популярною в інституційній теорії, оскільки інституційні науковці все частіше стикаються з проблемою пояснення центральної ролі індивідуального агентства в інституційних змінах. Поняття інституційного підприємництва відноситься до «діяльності акторів, які зацікавлені в інституційних механізмах і які використовують ресурси для створення нових інституцій або трансформації існуючих» (Seyfried, Ansmann, & Pohlenz, 2019). Таким чином, у центрі уваги літератури інституційного підприємництва є механізми, які дозволяють підприємцям формувати своє інституційне середовище зсередини.

Таблиця 3. Підприємництво: відмінності між дівчатами та хлопцями  
Table 3. Entrepreneurship: differences between girls and boys

| Твердження                                                                              | Середнє квадратичне відхилення і значущість <sup>1)</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Ставлення до підприємництва</b>                                                      |                                                           |
| Засновники – це люди, які хочуть побудувати щось своє і тим самим стати незалежними.    | 0,023**                                                   |
| У стартапі ви можете багато чого досягти та допомогти сформувати разом.                 | 0,023**                                                   |
| Підприємець — це той, хто веде власний бізнес і може наймати людей.                     | -0,024**                                                  |
| Я вважаю захоплюючим те, як люди реалізують власні ідеї, щоб розробити рішення проблем. | 0,017                                                     |
| <b>Саморефлексія</b>                                                                    |                                                           |
| Я більш мотивований(а), коли роблю щось своє.                                           | -0,017                                                    |
| Я знаю, чим хочу займатися пізніше у своїй кар'єрі.                                     | -0,058***                                                 |
| Мене цікавлять економічні теми.                                                         | -0,126***                                                 |
| Я можу уявити, що пізніше засную стартап.                                               | -0,153***                                                 |

1) \*\*\*/\*\*/\* Значущість на рівні 1/5/10 відсотків.

Джерело: складено автором за даними (Engels, 2020)

Інституційні підприємці – це переважно ті суб'єкти, які беруть на себе керівні ролі в організаціях; інституційні лідери відіграють вирішальну роль в організаційних змінах та процесах інституціоналізації (Battilana, Leca, & Voxenbaum, 2009). Ці припущення також справедливі для впровадження управління якістю викладання та навчання. Функціонуючи як «інституційні підприємці» (Greenwood & Suddaby, 2006) керівництво вищого навчального закладу може відігравати вирішальну роль у просуванні «інституційної якісної роботи», активно залучаючись до відповідного процесу інституціоналізації та запроваджуючи управління якістю, незважаючи на початковий опір (наприклад, з боку окремих науковців та/або викладачів). Виконуючи таку «інституційну роботу», лідери можуть сформувати інституційну систему уп-

равління якістю та зробити її більш ефективною. Тобто, лише менеджери з якості зможуть виконувати свою інституційну роботу та адаптувати управління якістю до існуючого організаційного контексту (Seyfried et al., 2019).

**4. Розвиток соціального підприємництва.** Соціальні підприємства розташовані в усіх регіонах Німеччини. Більшість учасників соціальних підприємств – з Берліна (19,4%), Північного Рейн-Вестфалії (14,0%), Баварії (12,6%), Гессена (11,7%) та Гамбурга (11,2%). Разом на п'ять федеральних земель припадає 68,9% соціальних підприємств, а на інші землі припадає 26,2%. Не дивно, що більшість соціальних підприємств з Берліна, адже столиця вже давно вважається глобальною точкою соціального підприємництва.

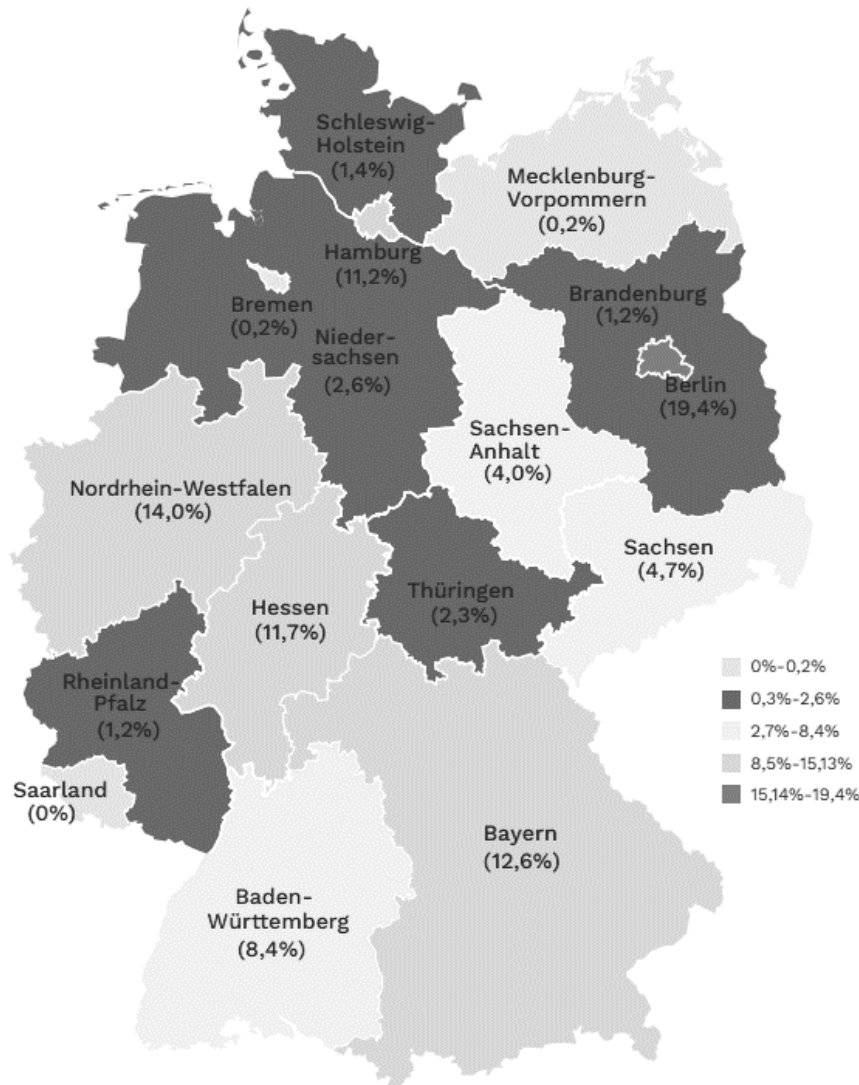


Рис. 1. Розподіл соціальних підприємств між федеральними землями Німеччини  
 Fig. 1. Distribution of social enterprises between the federal states of Germany  
 Джерело: Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/2021<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/2021. URL: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf> (дата звернення: 24.03.2022).

У Німеччині майже половина всіх соціальних підприємств визначили інші соціальні організації або підприємства (40%), або спеціалістів соціального сектору (9%) як важливу групу бенефіціарів. Ці висновки підкреслюють важливість врахування історичної спадщини того, як організовано надання суспільних благ і соціального забезпечення. У Німеччині надання соціального забезпечення є дуже інституційним: воно організовано навколо шести агенцій соціального забезпечення, які пов'язані з певними політичними та релігійними окретами та фінансуються переважно за рахунок державного фінансування, і ці агенції широко розглядаються як основні або єдині законні постачальники соціальних товарів і послуг (Grohs, Schneiders, & Heinze, 2016). Тому соціальні підприємства в Німеччині часто стають проповідниками альтернативного підходу до вирішення соціальних проблем, і, як показують наші висновки, вони діють як посередники (наприклад, у вигляді інкубаторів для соціальних венчурних підприємств), які свідомо позиціонують себе як «будівельники полів» (Maier, 2020).

Німецька фірма Auticon, що надає послуги ІТ-консалтингу, пропонує послуги ІТ-спеціалістів, які надаються людьми з аутизмом. Ця організація та багато інших у нашій вибірці створюють безпосередню цінність для групи знедолених людей, але їхня робота також має системні наслідки. Близько чверті соціальних підприємств у вибірці навчали та/або працевлаштовували знедолених або маргіналізованих осіб та/або допомагали їм знайти нові можливості працевлаштування. Соціальні підприємства, які займалися діяльністю, пов'язаною з працевлаштуванням та навчанням (14% від загальної кількості), обслуговували 5,66 мільйонів бенефіціарів. (Huysentruyt, Rimac, Stephan, & Vujic, 2017) Таким чином, наші дані підтверджують фактичні дані, які свідчать про те, що соціальне підприємництво може стати інструментом, який робить ринки праці більш інклюзивними (Maier, 2020).

Щодо системи обліку соціального підприємництва, то в кожній із країн ЄС вона відрізняється. Це стосується відповідності облікової політики підприємства загальним державним вимогам. Тому в Німеччині компанія має юридично відповідати національному комерційному кодексу (N. Shkromyda, V. Shkromyda, Gnatiuk, Franchuk, & Viter, 2021).

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує актуальність та проблематику розглянутого питання для Німеччини. Розвиток підприємництва в Німеччині сьогодні має свої регіональні та культурні особливості, пов'язані як з історичним минулим країни, так і з її сьогоденням, проте цей розвиток є неперервним на всіх напрямках, а саме: підприємництво інституційне, жіноче, соціальне, підприємництво серед молоді. Історичне минуле країни впливає, перш за все, на неоднорідність розвитку підприємництва в країні, пов'язану з різним рівнем технологій та різними напрямками щодо їх впровадження. В той же час, держава створює спеціальні фінансові програми задля покращення умов створення підприємств та поширення його ідей серед суспільства. Варто зазначити, що стратегічно пропонувані та вже запроваджені урядом реформи працюють та приносять значні успіхи.

Результати дослідження говорять нам про те, що деякі проблеми, такі як стереотипна роль жінки в суспільстві, все ще впливають на розвиток підприємництва серед жінок, а саме не дають їм можливості працювати на себе через брак вільного часу, викликаний зайнятістю жінками сімейними справами та вихованням дітей, а також тим, що з дитинства в жінок менш явно розвинуті гнучкість у контексті соціальної сміливості.

Проте інституційне та соціальне підприємництво зараз розвиваються значно швидше ніж декілька років тому, тому що працівники керівних посад різних соціальних та пов'язаних з підприємницькою діяльністю структур почали більш досконало вивчати підприємницьку літературу, а суспільство вважає за необхідність зробити підприємництво більш інклюзивним, щоб залучити до нього навіть ті категорії населення, що мають певні вади, проте можуть генерувати та втілювати власні підприємницькі ідеї. Тобто, зважаючи на все вище викладене, розуміємо, що стратегія розвитку підприємництва в Німеччині має декілька напрямків та працює на різних культурних та соціальних структурах суспільства.

Майбутні дослідження та розробки на цьому напрямку доцільно сфокусувати на шляхах масштабування та трансформації вже існуючих процесів, збільшенні їх інклюзивності та поширенні ідей підприємництва серед населення з метою збільшення його ролі в національній економіці країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Fritsch M., Kristalova M., Wyrwich M. Regional trajectories of entrepreneurship: The effect of socialism and transition. *Jena Economic Research Papers*. 2020. No. 10. URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:jrp:jrpwpr:2020-010> (дата звернення: 20.03.2022).
2. Brezinski H., Fritsch M. Transformation: The shocking German way. *МОСТ-MOST: Economic Policy in Transitional Economies*. 1995. Vol. 5, No. 4, С. 1-25. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00996593>.
3. Gathmann C. Large The Skill Loss of Older East Germans after Unification. *Journal of Applied Social Science Studies*.

2005. Vol. 125, No. 1, C. 7–16.
4. Naudé W., Nagler P. Technological Innovation, Entrepreneurship and Productivity in Germany, 1871-2015. *SWPS*. 2018. Vol. 2.
  5. Herrmann A. A plea for varieties of entrepreneurship. *Small Bus Econ*. 2019. Vol. 52. C. 331–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0093-6>.
  6. Hall A. P., Soskice D. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. 2001.
  7. Herrmann A. Rethinking the link between labour market flexibility and corporate competitiveness: a critique of the institutionalist literature. *Socio-Economic Review*. 2008. Vol. 6, No. 4. C. 637–669. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwn013>.
  8. Sanders M., Stenkula M., Fritsch M., Herrmann A., Latifi G., Páger B., Szerb L., Bogliaccini E., Wyrwich M. A Reform Strategy for Germany. *The Entrepreneurial Society*. 2020. Vol. 44, No. 7.
  9. Rochyadi-Reetz M., Rizkina Hapsari I., Varnavina K. Government Communication to Stimulate Entrepreneurship in Germany: A Case Study of Germany Entrepreneurship Week. *The 2nd Indonesia International Graduate Conference on Communication (Indo-IGCC)*. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.7454/igcc.v2i0.165>.
  10. Drew E., Humbert A. 'Men have careers, women have babies': unequal parental care among Irish entrepreneurs. *Community, Work & Family*. 2012. Vol. 15, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.580128>.
  11. Bosma N., Levie J. Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Global Report. 2010.
  12. Eib C., Siegert S. Is Female Entrepreneurship Only Empowering for Single Women? Evidence from France and Germany. *Social Sciences*. 2019. Vol. 8(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci8040128>.
  13. Engels B. Frauen in der Start-up-Welt: Ursachen niedriger Gründungsquoten. *IW-Trends*. 2020. Vol. 47. P. 83–98. DOI: <http://dx.doi.org/10.2373/1864-810X.20-01-05>.
  14. Greenwood R., Suddaby R. Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785498>.
  15. Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*. 2009. Vol. 3, No. 1, C. 65–107. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>.
  16. Seyfried M., Ansmann M., Pohlenz P. Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tert Educ Manag*. 2019. Vol. 25. P. 115–129. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>.
  17. Grohs S., Schneiders K., Heinze R. Outsiders and Intrapreneurs: The Institutional Embeddedness of Social Entrepreneurship in Germany. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2016. Vol. 28, No. 6. P. 2569–2591. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-016-9777-1>.
  18. Mair J. Social Entrepreneurship: Research as Disciplined Exploration. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3568955>.
  19. Huysentruyt M., Rimac T., Stephan U., Vujic S. Sampling in Management Research: An Approach for Hard-to-Reach Populations. 2017. *Academy of Management Annual Meeting*. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11774abstract>.
  20. Shkromyda N., Shkromyda V., Gnatiuk T., Franchuk I., Viter S. Development of social entrepreneurship: accounting, analysis and quality standards. *International Journal for Quality Research*. 2021. Vol. 15(4). P. 1293–1306. DOI: <http://dx.doi.org/10.24874/IJQR15.04-17>.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 29.05.2022 р.

---

**Oleksandr Bondarenko**, Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
[alex.bond0502@gmail.com](mailto:alex.bond0502@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5077-2653>

### ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT STRATEGY IN GERMANY

**Abstract.** Entrepreneurship is an important component of the formation of the society and the economy. Today the question arises, what should be the strategy of its development given the past experience. This article discusses the strategy of entrepreneurship development in Germany.

The purpose of this article is to investigate the basis for further strategies for entrepreneurial activity development based on the data from previous years, cultural and social heritage of society as well as to identify the most relevant and possible areas of development, its trajectories and the main problems.

I found that entrepreneurship in modern Germany had been influenced by the events of the 20th century, when the country had been divided into two parts. However, the transition period had its positive consequences, such as the exchange of knowledge and approaches in solving certain problems and issues. I determined that the reform of entrepreneurship in Germany had entered a new wave of development, taking into account not only its own history, but also general global trends and needs of the internal market. State programs to support start-up entrepreneurs to facilitate the establishment of their own business and the first steps for its development and scaling were considered. I found that the issues of women's, institutional and social entrepreneurship were becoming relevant. It is related to the change of base conceptions of personality of woman in society



as a main educator of child, to the growing problem of explanation of central role of separate agency in institutional changes and to the desires of people and government to do an enterprise more inclusive through development of social enterprises that play a role of preachers of the alternative going near the decision of social problems.

The development of entrepreneurship in Germany has a clear strategy in all its areas. The government, the federal government, and private entrepreneurs are making significant efforts to integrate entrepreneurship into society and spread its ideas among the larger masses and categories of citizens. However, there are still obstacles and some of the necessary concepts of communication between different institutions are missing and need to be refined.

**Keywords: Development Strategies, Reforms, Regional Features of Entrepreneurship, Business Support, Female Entrepreneurship, Institutional Entrepreneurship, Social Entrepreneurship.**

JEL Classification: M13; M21; P31.

#### REFERENCES

1. Fritsch, M., Kristalova, M., & Wyrwich, M. (2020). Regional trajectories of entrepreneurship: The effect of socialism and transition. *Jena Economic Research Papers*, 10. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:jrp:jrpwrp:2020-010>.
2. Brezinski, H., & Fritsch, M. (1995). Transformation: The shocking German way. *MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, 5(4), 1–25. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00996593>.
3. Gathmann, C. (2005). Large The Skill Loss of Older East Germans after Unification. *Journal of Applied Social Science Studies*, 125(1), 7–16.
4. Naudé, W. & Nagler, P. (2018). Technological Innovation, Entrepreneurship and Productivity in Germany, 1871-2015. *SWPS*, 2.
5. Herrmann, A. M. (2019). A plea for varieties of entrepreneurship. *Small Bus Econ*, 52, 331–343. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0093-6>.
6. Hall, P. A. & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
7. Herrmann, A. M. (2008). Rethinking the link between labour market flexibility and corporate competitiveness: a critique of the institutionalist literature. *Socio-Economic Review*, 6, 637–669. doi: <https://doi.org/10.1093/ser/mwn013>.
8. Sanders, M., Stenkula, M., Fritsch, M., Herrmann, A. M., Latifi, G., Páger, B., Szerb, L., Bogliaccini, E. T., & Wyrwich, M. (2020). A Reform Strategy for Germany. *The Entrepreneurial Society*, 44.
9. Roxyadi-Reetz, M., Hapsari, I. R., & Varnavina, K. (2018). *Government Communication to Stimulate Entrepreneurship in Germany: A Case Study of Germany Entrepreneurship Week. The 2nd Indonesia International Graduate Conference on Communication (Indo-IGCC)*. Depok: Universitas Indonesia.
10. Drew, E. & Humbert, A. L. (2012). 'Men have careers, women have babies': unequal parental care among Irish entrepreneurs. *Community, Work & Family*, 15. doi: <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.580128>.
11. Bosma, N. & Levie, J. (2010) *Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Global Report*.
12. Eib, C. & Siegert, S. (2019). Is Female Entrepreneurship Only Empowering for Single Women? Evidence from France and Germany. *Social Sciences*, 8(4), 128. doi: <https://doi.org/10.3390/socsci8040128>.
13. Engels, B. (2020). Frauen in der Start-up-Welt: Ursachen niedriger Gründungsquoten. *IW-Trends*, 47, 83–98. doi: <http://dx.doi.org/10.2373/1864-810X.20-01-05>.
14. Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785498>.
15. Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107. doi: <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>.
16. Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tert Educ Manag*, 25, 115–129. doi: <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>.
17. Grohs, S., Schneiders, K., & Heinze R. (2016). Outsiders and Intrapreneurs: The Institutional Embeddedness of Social Entrepreneurship in Germany. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2569–2591. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-016-9777-1>.
18. Mair, J. (2020). *Social Entrepreneurship: Research as Disciplined Exploration*. doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3568955>.
19. Huysentruyt, M., Rimac, T., Stephan U., & Vujic S. (2017). Sampling in Management Research: An Approach for Hard-to-Reach Populations. *Academy of Management Annual Meeting*. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11774abstract>.
20. Shkromyda, N., Shkromyda, V., Gnatiuk, T., Franchuk, I., & Viter, S. (2021). Development of social entrepreneurship: accounting, analysis and quality standards. *International Journal for Quality Research*, 15(4), 1293–1306. doi: <http://dx.doi.org/10.24874/IJQR15.04-17>.

The article was received by the editors 01.02.2022.

The article is recommended for printing 29.05.2022.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-11>  
УДК 330.35:331.556.4

**Олена Олександрівна Олійник\***

кандидат економічних наук, доцент  
o.o.oliynuk@nuwm.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-3941-2286>

**Тетяна Вікторівна Торяник\***

студентка  
torianyuk\_em18@nuwm.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-9989-040X>

\* Національний університет водного господарства та природокористування,  
вул. Соборна, 11, Рівне, 33028, Україна

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ МІГРАЦІЇ**

В науковій статті проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення сутності поняття «інтелектуальна міграція». Визначено, що інтелектуальна міграція отожднюється науковцями з міграцією висококваліфікованих працівників з вищою освітою задля працевлаштування за кордоном для реалізації своїх професійних та інтелектуальних здібностей за призначенням. Проаналізовано динаміку кількості видачі та поновлення Блакитної карти ЄС, яка підтверджує високий рівень зацікавленості європейців у працевлаштуванні інтелектуальних мігрантів. Українським інтелектуальним мігрантам в 2019 році належало близько 5% усіх виданих та поновлених Блакитних карт ЄС. Загалом за останні 9 років значення цього показника зросло більше як в 12 разів. Проаналізовано вакансії щодо працевлаштування інтелектуальних мігрантів з України на теренах Європейського Союзу на сайті з пошуку роботи [roboota.ua](http://roboota.ua) впродовж жовтня 2021 року. Виявлено, що найпопулярнішим напрямком інтелектуальної трудової міграції серед держав-членів ЄС стала Польща (42%) та Німеччина (13%). В розрізі професійної спрямованості актуальних вакансій переважають оголошення з працевлаштування менеджерів з питомою вагою 28% в загальній сукупності. Досліджено взаємозв'язок між індикатором «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів та економічним зростанням країни, базовим показником оцінювання якого є валовий внутрішній дохід на душу населення. На основі розрахованого значення коефіцієнту парної кореляції Пірсона (0,882) на прикладі країн Європейського Союзу, виявлено значний вплив рівня привабливості країни для інтелектуальних мігрантів на її економічне процвітання. З метою деталізації цього взаємозв'язку розроблено економіко-математичну модель вигляду  $y=718,77x-5213,7$ , яка доводить, що із збільшенням значення індикатора «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів ВВП на душу населення збільшується.

Ключові слова: **міграція, інтелектуальна міграція, працевлаштування, економічне зростання, Європейський Союз, Блакитна карта.**

JEL Classification: F22; F63; O15.

---

**Як цитувати:** Олійник, О. О., & Торяник, Т. В. (2022). Європейський вектор інтелектуальної міграції. *Соціальна економіка*, 63, 114-123. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-11>.

**In cites:** Oliiynuk, O., & Torianyuk, T. (2022). European vector of intellectual migration. *Social Economics*, 63, 114-123. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-11>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Міграційні потоки з метою працевлаштування на теренах Європейського Союзу (ЄС) характеризуються стійкою тенденцією до зростання. Суттєвий вплив на таку ситуацію здійснює дефіцит талантів. В цілому з 2013 р. по 2019 р. зростає нестача робочої сили в ЄС, що виступає стримуючим фактором розвитку економіки (Weber & Adăscăliței,

2021; Oprescu, 2020). В цьому аспекті важливо залучати для працевлаштування інтелектуальних мігрантів з актуальними компетенціями, які відповідають вимогам іноземних роботодавців. Для таких працівників фактори притягання є більш суттєвими за фактори виштовхування, оскільки включають не тільки суто соціально-економічні (стан

економічного розвитку країни, рівень заробітної плати, умови праці тощо), а й професійні чинники, такі як умови для здійснення наукових досліджень, можливості професійного зростання та кар'єрного просування (Aytac & Aydin, 2019; Mihăilă, 2018; Podra et al., 2020; Mayda, Peri, & Steingress, 2022). За таких умов країни ЄС конкурують в царині залучення інтелектуальних мігрантів, впроваджуючи при цьому як традиційні (загальноєвропейські) практики, так і інноваційні, спрямовані на створення найбільш сприятливих умов для проживання та працевлаштування інтелектуальних мігрантів. Відтак дослідження інтелектуальної міграції українців до країн Європейського Союзу є надзвичайно актуальним науковим завданням.

Мета наукової роботи – дослідження сутнісних характеристик та сучасних тенденцій інтелектуальної міграції з України в країни Європейського Союзу. Досягнення визначеної мети зумовило необхідність у вирішенні таких завдань: визначити сутнісні характеристики поняття «інтелектуальна міграція»; проаналізувати тенденції інтелектуальної міграції з України в країни Європейського Союзу. Об'єктом дослідження є інтелектуальна міграція в країни-учасники Європейського Союзу. Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади інтелектуальної міграції в країни Європейського Союзу.

**Огляд літератури.** Проблематика інтелектуальної міграції знаходить свій розвиток в позитивній динаміці опублікованих наукових статей, присвячених дослідженню цього питання. Відповідно до даних наукової бази Google Scholar (рис. 1) з кожним роком все більше науковців висвітлюють результати своїх досліджень щодо теоретичних, методичних та практичних аспектів інтелектуальної міграції. Відтак можна стверджувати про

важливість та актуальність цього питання, що підтверджується зростаючою хвилею інтересу до даної наукової проблеми.

Водночас інтерес іноземних науковців в сфері дослідження інтелектуальної міграції, порівняно з вітчизняними здобутками, в рази більший. Якщо в 2010 році за запитом «intellectual migration» налічувалось 31900 наукових публікацій, то в 2018 році їхня кількість сягнула 38000. Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць за даною тематикою, дефініція «інтелектуальна міграція» не має однозначного тлумачення у світовій та вітчизняній науці (табл. 1), що формує обмеження щодо розвитку емпіричних і теоретичних досліджень в цій сфері.

Таким чином, інтелектуальна міграція ототожнюється науковцями з міграцією висококваліфікованих працівників з вищою освітою задля працевлаштування за кордоном для реалізації своїх професійних та інтелектуальних здібностей за призначенням. Спільним підходом також є включення до категорії інтелектуальних мігрантів науковців – тобто кандидатів та докторів наук (Khan, 2021). Уряди країн Європейського Союзу також дотримуються даного підходу, відносячи іноземців з вищою освітою до інтелектуальних мігрантів (Fries-Tersch, Jones, & Siöland, 2021). З розвитком цифрової економіки дане поняття розширюється все більше і сьогодні до когорти інтелектуалів незмінно включають також фахівців ІТ-сфери. Кремнієва долина з інтелектуальним центром у Стенфордському університеті та Сієтл, як осередок діяльності корпорації Microsoft, притягують найкращих ІТ-професіоналів з усього світу. Не є винятком й українці, які створюють там свої відомі на весь світ стартапи, наприклад PayPal (Курбет, 2020).

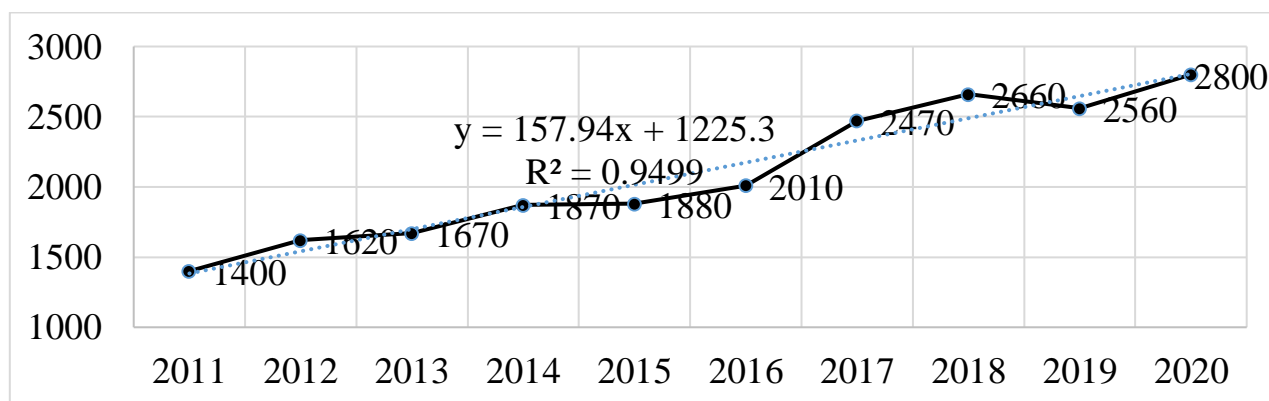


Рис. 1. Кількість публікацій на тему «інтелектуальна міграція» в рік відповідно до даних наукової бази даних Google Scholar за період 2011-2020 pp.

Fig. 1. Number of publications on "intellectual migration" per year according to the Google Scholar scientific database for the period 2011-2020

Джерело: побудовано на основі даних Google Scholar<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com/> (дата звернення: 30.11.2021).

Таблиця 1. Підходи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення сутності поняття «інтелектуальна міграція»

Table 1. Approaches of domestic and foreign scientists to define the essence of the concept "intellectual migration"

| Автор          | Визначення                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| К. Левчук      | еміграція висококваліфікованих фахівців, зокрема науковців, які мають намір отримати постійне місце проживання чи роботу за контрактом, тобто інтелектуальний мігрант – це безповоротний або довготривалий емігрант.                                    |
| Б. Бокаєв      | переміщення кваліфікованих спеціалістів для інтелектуальної та професійної діяльності.                                                                                                                                                                  |
| Н. Пархоменко  | міграція висококваліфікованих і талановитих фахівців з бідних та/або ізольованих країн до промислових центрів.                                                                                                                                          |
| Л. Наумовський | процес масової еміграції, при якому з економічних причин з країни чи регіону виїжджають спеціалісти, науковці та кваліфіковані працівники, які не можуть знайти застосування своїм здібностям і повернутися, а не шукають притулку в країні проживання. |
| О. Кошулко     | способів для спеціалістів та експертів змінити своє життя на краще шляхом міграції до більш розвинених країн, де вони можуть виконувати свою роботу чи дослідження в кращих умовах.                                                                     |
| Н. Коровіна    | переїзд працівників інтелектуальної праці і творчої інтелігенції, пов'язана з етапом використання інтелектуального капіталу.                                                                                                                            |

Джерело: складено за даними (Levchuk, 2019; Bokayev, Torebekova & Davletbayeva, 2020; Parkhomenko, 2014; Naumovski, 2021; Koshulko, 2018; Белозорова & Коровіна, 2020).

Сучасна міжнародна інтелектуальна міграція умовно складається з двох частин: від висококваліфікованих фахівців, які мігрують з однієї розвинутої країни в іншу (переважно в межах Європи), і з спеціалістів, які виїжджають з країн Азії, Африки, Латинської Америки та Східної Європи. Країни, що розвиваються (до цієї групи можна віднести і Україну), в результаті «відтоку мізків» мають суттєві проблеми на внутрішньому ринку праці через брак кадрів вищої та середньої кваліфікації (Parkhomenko, 2014; Kim, Chang, & Castro-Lacouture, 2020; Brucker Juricic, Galic, & Marenjak, 2021). Водночас інтелектуальна міграція сприяє не тільки економічному розвитку та конкурентоспроможності приймаючої країни (Oliinuk et al, 2021), а й соціальному, культурному та духовному обміну між іноземними та корінними мешканцями (Bokayev, Torebekova, & Davletbayeva, 2020; Alshoubaki & Harris, 2021).

Незважаючи на значний інтерес вітчизняних та зарубіжних дослідників до проблематики інтелектуальної міграції, що відображається у великій кількості наукових публікацій в цій царині, оцінювання тенденцій інтелектуальної міграції з України в країни Європейського Союзу потребує ґрунтовного дослідження з використанням наявної статистичної інформації та актуальних вакансій з відкритих даних сайтів з пошуку роботи. Відтак, мета наукової статті – дослідження сутнісних характеристик та сучасних тенденцій інтелектуальної міграції з України в країни Європейського Союзу.

**Методологія дослідження.** Для досягнення поставленої мети автори використали такі наукові методи: теоретичне узагальнення, систематизація, синтез, аналіз – з метою вивчення теоретичних підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення змісту поняття «інтелектуальна міграція»; статистичний аналіз – для аналізу кількості виданих та поновлених Блакитних карт ЄС українцям впродовж 2016-2020 рр.; структурний аналіз – при дослідженні наявних вакансій на сайті [roborota.ua](http://roborota.ua) для працевлаштування інтелектуальних мігрантів з України; кореляційний аналіз – для оцінювання впливу привабливості країни-реципієнта для інтелектуальних мігрантів на економічне зростання; контент-аналіз – для аналізу зацікавленості вітчизняних та зарубіжних науковців в сфері дослідження інтелектуальної міграції; економіко-математичне моделювання – при визначенні залежності ВВП на душу населення від індикатора «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів.

**Основні результати.** В основі імміграційної політики Європейського Союзу щодо залучення інтелектуальних працівників лежить Блакитна карта ЄС, яка надає мігрантам право жити і працювати в країні ЄС. Блакитна карта (Blue Card) – це дозвіл на проживання та роботу в одній із 25 країн ЄС (крім Данії та Ірландії) для висококваліфікованих громадян держав, які не входять до об'єднання. Під високою кваліфікацією розуміють передусім наявність університетської вищої

освіти<sup>1</sup>. Статистика видачі та поновлення цього дозволу підтверджує високий рівень зацікавленості європейців у працевлаштуванні інтелектуальних мігрантів. Загалом, кількість виданих Блакитних карт ЄС постійно збільшується. Якщо в 2012 році було видано лише 3664 од., то в 2019 році – 38806 од. Наведені дані лежать в площині зростання глобального дефіциту талантів, що призводить до намагання роботодавців «орендувати» таланти задля заповнення пробілів у навичках своїх працівників. Кількість навичок, які шукають роботодавці, різко зросла – аналіз HR-досліджень Gartner демонструє, що організації вказали в оголошеннях про роботу в 2020 р. приблизно на 33% більше навичок, чим у 2017 році (Kropp, 2021).

Українським інтелектуальним мігрантам в 2019 році належало близько 5% усіх виданих та поновлених Блакитних карт ЄС. Загалом за останні 9 років значення цього показника зросло більше як в 12 разів. Водночас

структура таких дозволів неоднорідна в розрізі країн ЄС (табл. 2).

Таким чином, в 2020 році Польща, Литва, Болгарія та Чехія належали до когорти країн з найвищим рівнем зацікавленості щодо залучення інтелектуальних мігрантів з України. При цьому лідером з суттєвим відривом є Польща – 72,22% в загальній сукупності. Для Польщі характерна також тенденція до зростання цього показника впродовж досліджуваних 5 років, адже в 2016 р. їй належало 27,97%. Зростання частки Блакитних карт притаманне також Болгарії, Литві, Австрії.

При оцінюванні привабливості країн ЄС для інтелектуальних мігрантів з України доцільно проаналізувати видачу дозволів на проведення наукових досліджень. Загалом в 2019 р. було видано 1645 та поновлено 1270 дозволів на проведення досліджень українцями на території країн ЄС. При цьому список країн, які зацікавлені в залученні науковців з України значно менший, порівню з видачею Блакитних карт (рис. 2).

Таблиця 2. Видані та поновлені Блакитні карти ЄС українцям впродовж 2016-2020 рр.\*  
Table 2. EU Blue Cards issued and updated to ukrainians during 2016-2020

| Країни      | 2016 р. |       | 2017 р. |       | 2018 р. |       | 2019 р. |       | 2020 р. |       |
|-------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|             | к-сть   | %     | к-сть   | %     | к-сть   | %     | к-сть   | %     | к-сть   | %     |
| Бельгія     | 1       | 0,06  | 3       | 0,24  | 2       | 0,10  | 2       | 0,10  | 2       | 0,20  |
| Болгарія    | 25      | 1,62  | 22      | 1,76  | 31      | 1,53  | 45      | 2,23  | 87      | 8,57  |
| Чехія       | 62      | 4,02  | 53      | 4,23  | 76      | 3,75  | 139     | 6,89  | 52      | 5,12  |
| Німеччина   | 863     | 56,00 | 849     | 67,76 | 1 002   | 49,48 | 902     | 44,70 | 0       | 0,00  |
| Естонія     | 7       | 0,45  | 5       | 0,40  | 8       | 0,40  | 8       | 0,40  | 1       | 0,10  |
| Греція      | **      | **    | **      | **    | **      | **    | 1       | 0,05  | 0       | 0,00  |
| Іспанія     | 1       | 0,06  | **      | **    | **      | **    | 4       | 0,20  | 2       | 0,20  |
| Франція     | 12      | 0,78  | 15      | 1,20  | 12      | 0,59  | 18      | 0,89  | 12      | 1,18  |
| Хорватія    | **      | **    | 1       | 0,08  | **      | **    | 1       | 0,05  | 6       | 0,59  |
| Італія      | 14      | 0,91  | 8       | 0,64  | 14      | 0,69  | 9       | 0,45  | 4       | 0,39  |
| Латвія      | 40      | 2,60  | 48      | 3,83  | 16      | 0,79  | 13      | 0,64  | 9       | 0,89  |
| Литва       | 33      | 2,14  | 41      | 3,27  | 14      | 0,69  | 36      | 1,78  | 55      | 5,42  |
| Люксембург  | 19      | 1,23  | 16      | 1,28  | 26      | 1,28  | 13      | 0,64  | 11      | 1,08  |
| Мальта      | **      | **    | **      | **    | **      | **    | 4       | 0,20  | 1       | 0,10  |
| Нідерланди  | 2       | 0,13  | **      | **    | 6       | 0,30  | 10      | 0,50  | 8       | 0,79  |
| Австрія     | 10      | 0,65  | 8       | 0,64  | 17      | 0,84  | 24      | 1,19  | 14      | 1,38  |
| Польща      | 431     | 27,97 | 167     | 13,33 | 785     | 38,77 | 764     | 37,86 | 733     | 72,22 |
| Португалія  | **      | **    | **      | **    | **      | **    | **      | **    | 2       | 0,20  |
| Румунія     | 12      | 0,78  | 6       | 0,48  | 1       | 0,05  | 9       | 0,45  | 5       | 0,49  |
| Словенія    | 1       | 0,06  | 4       | 0,32  | 3       | 0,15  | 7       | 0,35  | 7       | 0,69  |
| Словацьчина | 2       | 0,13  | 4       | 0,32  | 11      | 0,54  | 6       | 0,30  | 1       | 0,10  |
| Фінляндія   | 5       | 0,32  | 3       | 0,24  | 1       | 0,05  | 3       | 0,15  | 3       | 0,30  |

\* - в таблиці представлена ті країни, в розрізі яких наведені статистичні дані на сайті eurostat.

\*\* - відсутні дані.

Джерело: складено за даними Eurostat<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ЄС спрощує правила отримання "блакитної карти": що зміниться? Новини та аналітика про Німеччину. DW. URL: <https://www.dw.com/uk/yes-sproshchuie-pravyla-otrymannia-blakytnoi-karty-shcho-zminytsia/a-57577637> (дата звернення: 30.12.2021).

<sup>2</sup> EU Blue Cards by type of decision, occupation and citizenship. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR\\_RESBC1\\_custom\\_1741501/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR_RESBC1_custom_1741501/default/table?lang=en) (дата звернення: 30.11.2021).

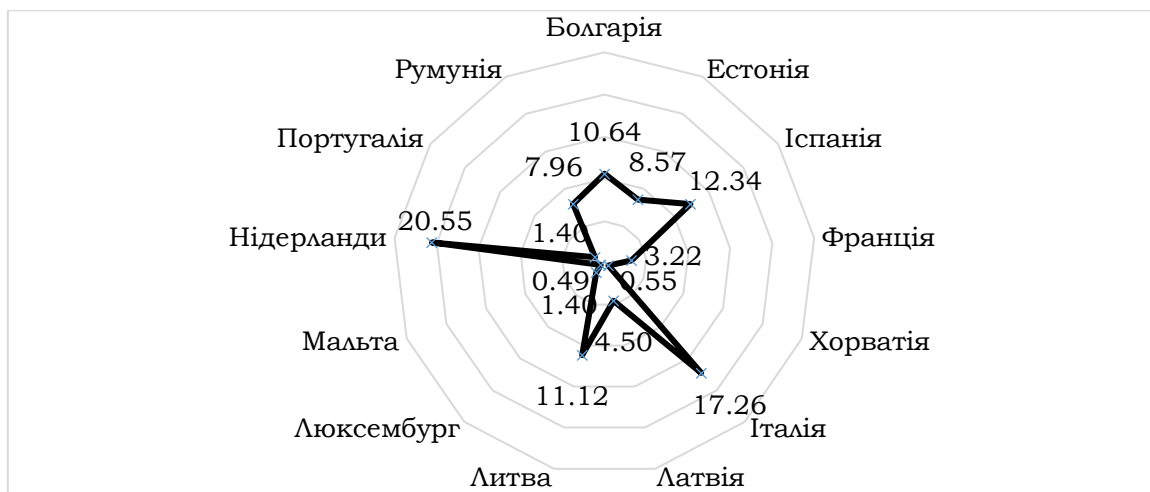


Рис. 2. Структура виданих дозволів на проведення досліджень українцями в розрізі окремих країн ЄС в 2019 р., %

Fig. 2. The structure of permits issued for research by ukrainians in terms of individual EU countries in 2019, %

Джерело: складено за даними Eurostat<sup>1</sup>

В 2019 р. лідером в рейтингу виданих дозволів на проведення досліджень науковцями з України були Нідерланди (338 од.), другу сходинку займала Італія (284 од.) та Іспанія (203 од.). Водночас Мальта та Хорватія налічували тільки 8 та 9 дозволів відповідно.

Для дослідження актуальних пропозицій для працевлаштування інтелектуальних мігрантів з України на теренах Європейського Союзу авторами було проаналізовано вакансії в даній царині на сайті з пошуку роботи – *roboota.ua*<sup>2</sup> впродовж жовтня 2021 року.

Найпопулярнішим напрямком інтелектуальної трудової міграції серед держав-членів ЄС стала Польща з часткою 42% (рис. 3). На

другому шаблі розмістилась Німеччина – 13%. Третє місце займає Чехія – 11%, при цьому попит на висококваліфікованих фахівців в даній країні постійно зростає відповідно до зростання темпів її економічного розвитку.

Серед усіх обов'язкових вимог до інтелектуальних мігрантів можна виділити такі: досвід роботи в більшості досліджуваних вакансій (від 1 року), знання іноземної мови, особисті якості (уважність, комунікабельність, відповідальність, відкритість та комунікативні навички) (рис. 4). Відтак для іноземних роботодавців важливими є не тільки практичні навички, а й так звані *soft skills*.

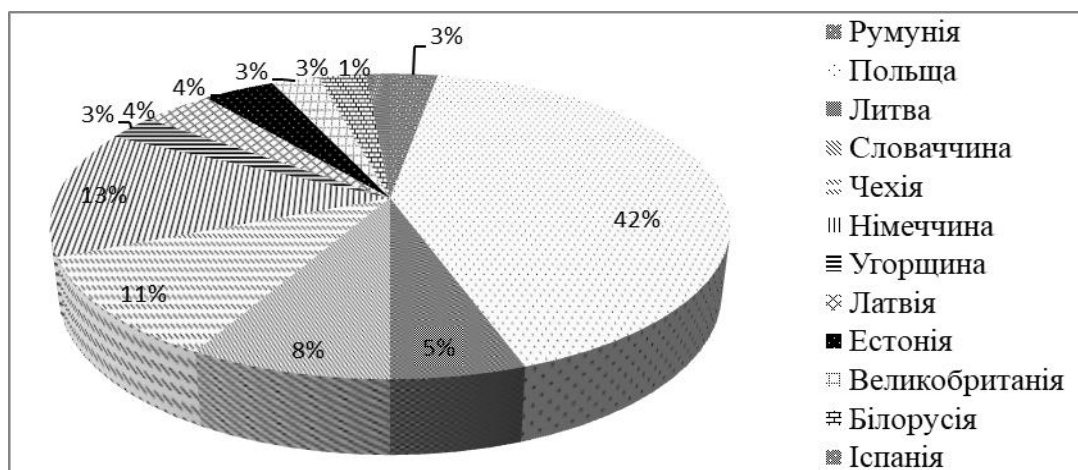


Рис. 3. Регіональний розподіл вакансій з працевлаштування інтелектуальних мігрантів в країнах ЄС

Fig. 3. Regional distribution of vacancies for the employment of intellectual migrants in EU countries

<sup>1</sup> Authorisations for study and research by reason, type of decision, citizenship and length of validity. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR\\_RESSRATH\\_custom\\_1742250/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR_RESSRATH_custom_1742250/default/table?lang=en) (дата звернення: 30.11.2021).

<sup>2</sup> Інші країни. *roboota.ua*. URL: <https://roboota.ua/ua> (дата звернення: 30.10.2021).

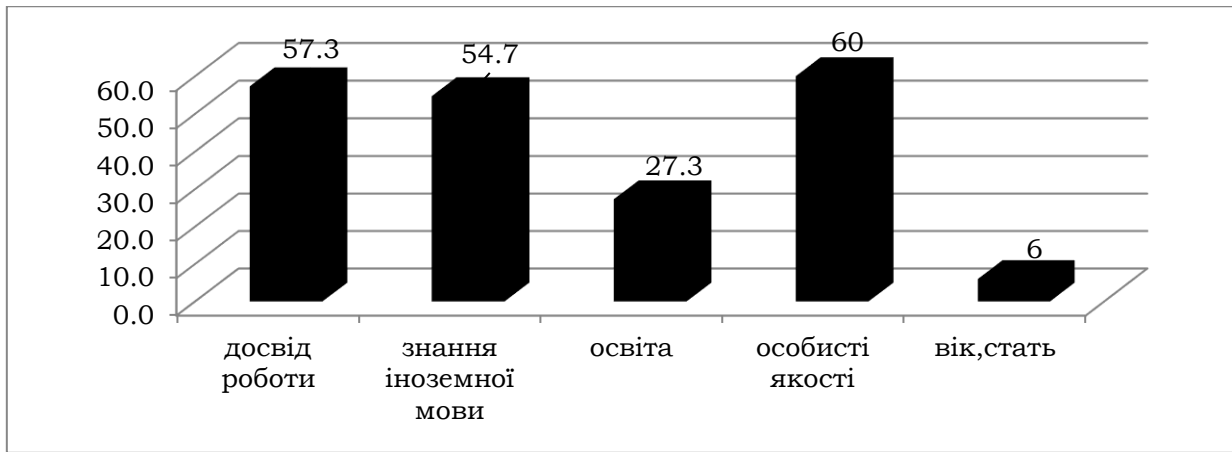


Рис. 4. Розподіл вимог до інтелектуальних мігрантів при працевлаштуванні за кордоном, %  
Fig. 4. Distribution of requirements for intellectual migrants for employment abroad, %

Для країн з високим рівнем економічного розвитку та якістю життя населення визначальним фактором є професіоналізм іноземних працівників. Важливим також є володіння англійською (58% вакансій), німецькою (17%), польською та угорською (по 7% відповідно) мовами. Вік та стать наразі не є актуальними критеріями. Досвід роботи найчастіше обов'язковий в таких країнах, як Польща та Німеччина. В свою чергу роботодавці пропонують: своєчасну оплату праці, можливі бонуси та премії, перегляд заробітної плати, можливе кар'єрне зростання.

Порівняльний аналіз пропонованих заробітних плат інтелектуальним мігрантам демонструє суттєву диференціацію в розрізі країн ЄС (рис. 5).

Німеччина є лідером серед інших країн з середньою заробітною платою 84006 грн/міс. При цьому найпопулярнішими професіями на ринку праці даної країни, на які працевлаштовують іноземців, є інженер та програміст. Зважаючи на високий рівень оплати праці та

географічну доступність, Німеччина має всі шанси стати одним із головних конкурентів в сфері залучення інтелектуальних мігрантів. Литва та Великобританія також пропонують досить хорошу заробітну плату висококваліфікованим працівникам. Найменший розмір заробітку для інтелектуальних мігрантів пропонують роботодавці з Угорщини та Естонії – від 22500 до 28750 грн/міс. Водночас в багатьох оголошеннях зазначається, що заробітна плата залежить від досвіду і практичних навичок.

В розрізі професійної спрямованості актуальних вакансій найперше варто відмітити оголошення з працевлаштування менеджерів – їх питома вага складає 28% в загальній сукупності. З-поміж цих пропозицій найбільш затребуваними є менеджери з управління персоналом, менеджери з продажу, менеджери з туризму тощо. Друге місце займають інженери з часткою 22%. Не менш потрібними на ринку праці серед країн ЄС виявилися маркетологи (14%) та програмісти (12%).

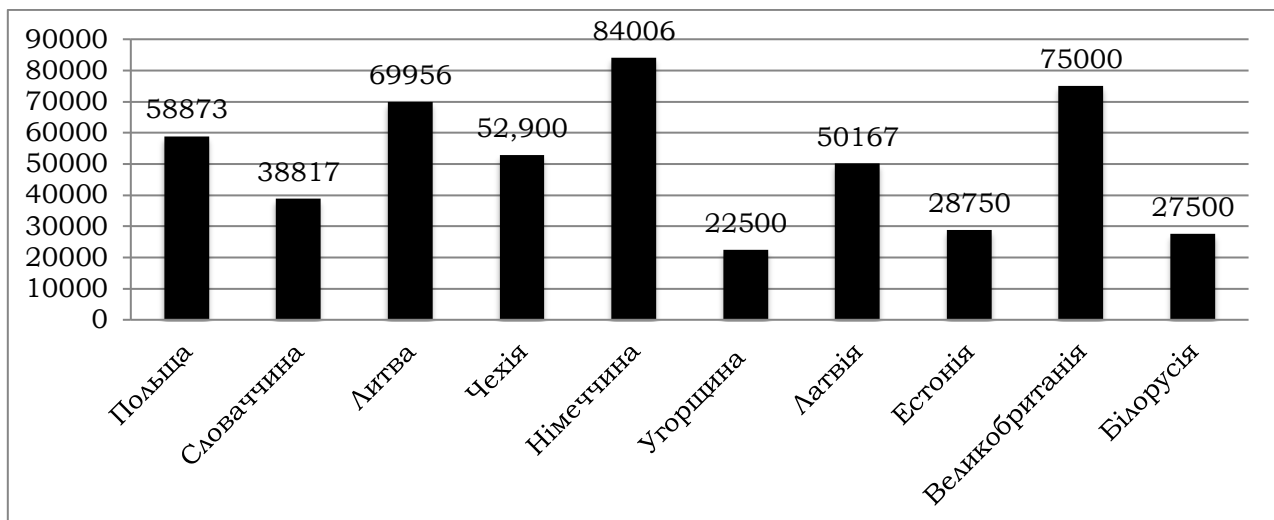


Рис. 5. Середній розмір заробітних плат, пропонованих інтелектуальним мігрантам з України в країнах ЄС, грн

Fig. 5. Average salary offered to intellectual migrants from Ukraine in EU countries, UAH

Таким чином, найбільш престижні, популярні та важливі професії страждають від нестачі освічених, грамотних, висококваліфікованих спеціалістів. Відтак інтелектуальна міграція наразі є суттєвим фактором подолання кадрового «голоду» та дефіциту талантів на теренах ЄС.

Інтелектуальні мігранти розглядаються урядами європейських країн не тільки як важливе джерело покриття дефіциту талантів, а й у якості цінного ресурсу для економічного процвітання своїх країн. Для підтвердження даної гіпотези авторами здійснено кореляційний аналіз взаємозв'язку ВВП на душу населення та індикатора «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів на прикладі країн ЄС (табл. 3). В основу розрахунку даного показника покладено середню відповідь на запитання: «Наскільки ваша країна приваблює талановитих людей з-за кордону? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою – країна приваблює най-

кращих і найяскравіших з усього світу]». Дане опитування проводиться в межах дослідження думки керівників Всесвітнього економічного форуму на щорічній основі для збору інформації від бізнес-лідерів на теми, для яких жорсткі джерела даних є мізерними або відсутні.

Значення коефіцієнта парної кореляції між досліджуваними показниками становить 0,882, що підтверджує значний вплив приваблюваності країни для інтелектуальних мігрантів на її економічне зростання. З метою деталізації цього взаємозв'язку автори розробили економіко-математичну модель за допомогою вбудованої функції «Регресія» в програмному забезпеченні Excel (рис. 5). Математична модель має вигляд  $y=718,77x-5213,7$ . Її статистичну значимість підтверджено за допомогою критерію Фішера: розрахункове значення критерію Фішера (73,259) більше за критичне (4,3).

Таблиця 3. Результати кореляційного аналізу зв'язку індикатора «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів та ВВП на душу населення в 2020 р.  
Table 3. The results of the correlation analysis of the relationship between the «brain gain» indicator in the Global Talent Competitiveness Index and GDP per capita in 2020

| Країна               | ВВП на душу населення, євро | Індикатор «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів, оцінка |
|----------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бельгія              | 33 950                      | 67,71                                                                                    |
| Болгарія             | 6 380                       | 25,46                                                                                    |
| Чехія                | 17 340                      | 41,62                                                                                    |
| Данія                | 48 150                      | 64,88                                                                                    |
| Німеччина            | 34 310                      | 73,01                                                                                    |
| Ірландія             | 62 980                      | 75,64                                                                                    |
| Греція               | 16 170                      | 17,55                                                                                    |
| Іспанія              | 22 350                      | 43,01                                                                                    |
| Франція              | 30 610                      | 54,82                                                                                    |
| Хорватія             | 11 720                      | 12,5                                                                                     |
| Італія               | 24 890                      | 34                                                                                       |
| Латвія               | 12 150                      | 36,77                                                                                    |
| Литва                | 14 030                      | 39,21                                                                                    |
| Люксембург           | 82 250                      | 92,81                                                                                    |
| Угорщина             | 12 680                      | 32,02                                                                                    |
| Нідерланди           | 40 160                      | 81,19                                                                                    |
| Австрія              | 35 390                      | 59,96                                                                                    |
| Польща               | 12 700                      | 29,82                                                                                    |
| Румунія              | 8 810                       | 16,25                                                                                    |
| Словенія             | 19 720                      | 28                                                                                       |
| Словаччина           | 15 180                      | 18,32                                                                                    |
| Фінляндія            | 36 070                      | 49,93                                                                                    |
| Швеція               | 42 570                      | 63,55                                                                                    |
| Коефіцієнт кореляції | -                           | 0,882                                                                                    |

Джерело: розраховано за даними Eurostat<sup>1</sup>, INSEAD<sup>2</sup>

<sup>1</sup> The Global Talent Competitiveness Index 2021. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf> (дата звернення: 30.11.2021).

<sup>2</sup> GDP per capita. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/SDG\\_08\\_10](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/SDG_08_10) (дата звернення: 30.10.2021).



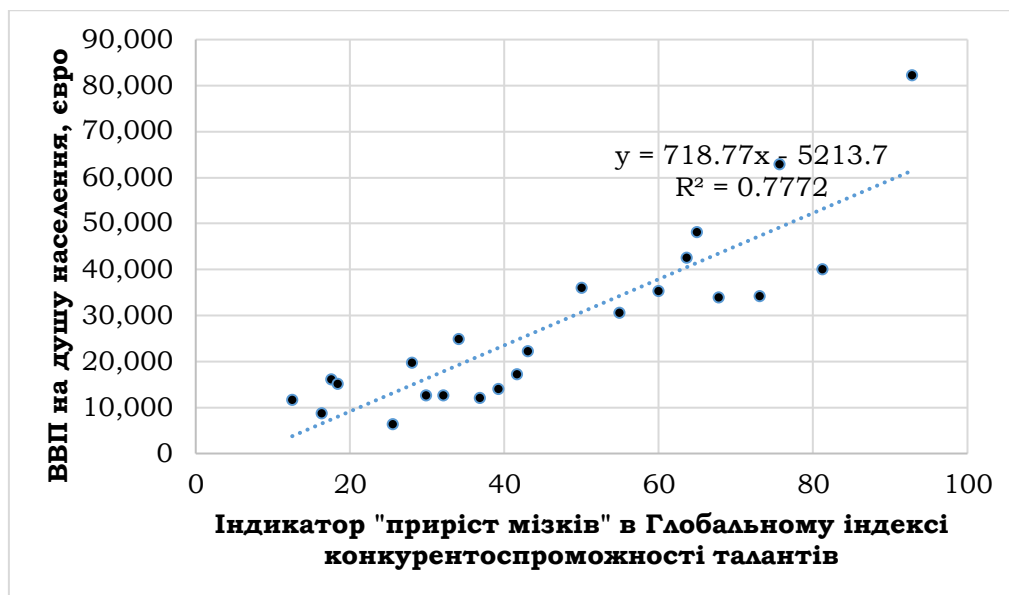


Рис. 6. Залежність ВВП на душу населення від значення індикатора «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів в 2020 році  
 Fig. 6. Dependence of GDP per capita on the value of the «brain gain» indicator in the Global Talent Competitiveness Index in 2020

Значення коефіцієнта детермінації  $R^2=0,7772$  демонструє, що ВВП на душу населення на 77,72% пояснюється привабливістю країни для інтелектуальних мігрантів. Залежність між досліджуваними показниками є тісною і прямою, оскільки коефіцієнт кореляції Пірсона  $r_{xy} = 0,882$ , тобто чим вищий рівень привабливості країни для інтелектуальних мігрантів, тим вищий рівень її економічного розвитку. Отриманий коефіцієнт парної кореляції є статистично значимим, оскільки розрахункове значення критерію Ст'юдента (8,559) більше за критичне (2,07). Коефіцієнт регресії  $b_0 = 718,77$  означає, що із збільшенням значення індикатора «приріст мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів на 1% ВВП на душу населення збільшиться в середньому на 718,77 євро.

**Висновки.** Таким чином, здійснене наукове дослідження дозволяє виокремити категорію інтелектуальних мігрантів в якості ключового ресурсу для подолання дефіциту та-

лантів в країнах Європейського Союзу. Отримані наукові результати демонструють чітку орієнтацію інтелектуальних працівників з України на країни Європейського Союзу. Проаналізовані оголошення з працевлаштування від іноземних роботодавців формують перелік країн ЄС, які найбільшою мірою зацікавлені в залученні інтелектуальних мігрантів з нашої країни: Німеччина, Польща, Чехія, Словаччина. При цьому найвищий рівень заробітної плати пропонують німецькі працевлаштувачі – в середньому 84006 гривень на місяць. Досвід роботи, знання іноземної мови, особисті якості є найбільш затребуваними вимогами до інтелектуальних мігрантів з України. Відтак подальший вектор наукового дослідження цієї проблематики повинен стосуватись розробок в сфері державної міграційної політики, які б сприяли збереженню та використанню інтелектуального потенціалу на теренах нашої країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Weber T., Adăscăliței D. Tackling labour shortages in EU Member States. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. 2021. 82.
2. Oprescu G. The consequences of non-EU labor instability. *Technium Soc. Sci. J.* 2020. Vol. 10. P. 645-648. DOI: <https://doi.org/10.47577/tssj.v10i1.1443>.
3. Aytac S., Aydin G.Ç. Analysis of the Effects of Pull and Push Factors on Brain Drain: An Example of Turkey. *Journal of Social Economic Research*. 2019. Vol. 6(2). Pp. 74-84. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.35.2019.62.74.84>.
4. Mihăilă A. Non-economic factors influencing highly-skilled migration. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*. 2018. Vol. 1. Pp. 27-53. DOI: <https://doi.org/10.24193/RVM.2019.12.32>.
5. Podra O. et al. The impact of migration processes on the economy of Ukraine: Trends, reasons, consequences. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic"*. 2020. SASA 70.2. Pp. 171-179. DOI: <https://doi.org/10.2298/IJGI2002171P>.
6. Mayda A. M., Peri G., Steingress W. The political impact of immigration: Evidence from the United States. *American Economic Journal: Applied Economics*. 2022. Vol. 14(1). Pp. 358-389. DOI: <https://doi.org/10.1257/app.20190081>.
7. Levchuk K.O. Intellectual migration: problems and ways of solution. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1(12). С. 158-161.
8. Bokayev B., Torebekova Z., Davletbayeva Z. Viesoji politika ir administravimas. *Public policy and administration*. 2020. Vol. 19. Pp. 25-35.
9. Parkhomenko N. Problems of intellectual migration of Ukraine. *Ukrainian studies*. 2014. № 17. Pp. 37-39

10. Naumovski L. The Attraction of Intellectual Migration - Brain Drain or Exodus of Human Capital in Southeast Europe - Western Balkans and North Macedonian Transitional Conditions. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*. 2021. Vol. 3(2). Pp. 1-24.
11. Koshulko O. Examination of the contribution of intellectual migration to the sustainable development of countries worldwide. *Culture of peace and sustainable development education*. 2018. Pp. 14-22.
12. Белозорова А., Коровіна Н. Освітня міграція як невід'ємна частина інтелектуальної міграції. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 3. С. 140-148.
13. Khan J. European academic brain drain: A meta-synthesis. *European Journal of Education*. 2021. Vol. 56. Pp. 265-278. DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12449>.
14. Fries-Tersch E., Jones M., Siöland L. Annual Report on Intra-EU Labour Mobility 2020. *European Union*, 2021. 207 p.
15. Курбет О.П. Міжнародна трудова міграція в незалежній Україні: риси та особливості. *Історія нар. госп-ва та екон. думки України*. 2020. Вип. 53. С. 362-386.
16. Kim S., Chang S., Castro-Lacouture D. Dynamic modeling for analyzing impacts of skilled labor shortage on construction project management. *Journal of Management in Engineering*. 2020. Vol. 36(1). 04019035. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000720](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000720).
17. Brucker Juricic B., Galic M., Marenjak S. Review of the Construction Labour Demand and Shortages in the EU. *Buildings*. 2021. Vol. 11(1). P. 17.
18. Oliinyk O., Bilan Y., Mishchuk H., Akimov O., Vasa L. The Impact of Migration of Highly Skilled Workers on The Country's Competitiveness and Economic Growth. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. Vol. 17(3). Pp. 7-19. DOI: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-3.1>.
19. Alshoubaki W., Harris M. Multiple streams theory: Insight into the global compact on migration. *Journal of International Studies*. 2021. Vol. 14 (1). Pp. 74-88. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-1/5>.
20. Kropp B. 9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond. *Harvard Business Review*. URL: [https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond?fbclid=IwAR3iqON67gTN1kkMehaNp9Xv0xFDUpTM6Lm\\_0e92Z-MpyaIG4LsO2aAY2Y4](https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond?fbclid=IwAR3iqON67gTN1kkMehaNp9Xv0xFDUpTM6Lm_0e92Z-MpyaIG4LsO2aAY2Y4) (дата звернення: 20.12.2021).

Стаття надійшла до редакції 12.04.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 15.05.2022 р.

---

**Olena Oliinyk\***, PhD (Economics), Associate Professor  
o.o.olinyuk@nuwm.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-3941-2286>

**Tatiana Torianyuk\***, Student  
torianyuk\_em18@nuwm.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-9989-040X>

\* National University of Water Management and Environmental Engineering, 11, Soborna str., Rivne, 33028, Ukraine

## EUROPEAN VECTOR OF INTELLECTUAL MIGRATION

**Abstract.** The scientific article analyses the approaches of domestic and foreign scientists to determine the essence of the concept of "intellectual migration". We have determined that intellectual migration is equated by scientists with the migration of highly qualified workers with higher education for employment abroad to realize their professional and intellectual abilities on purpose. The authors analyzed the dynamics of the number of issuances and renewals of the EU Blue Card, which confirms the high level of interest of Europeans in the employment of intellectual migrants. In 2019, Ukrainian intellectual migrants owned about 5% of all issued and updated EU Blue Cards. In general, the value of this indicator has increased more than 12 times over the last 9 years. We analyzed vacancies for employment of intellectual migrants from Ukraine in the European Union on the job search site robotua.ua during October 2021. The study found that the most popular areas of intellectual labour migration among EU member states were Poland (42%) and Germany (13%). In terms of professional orientation of current vacancies, advertisements for employment of managers with a share of 28% in total prevail. The authors investigated the relationship between the «brain gain» indicator in the Global Talent Competitiveness Index and the country's economic growth, based on gross domestic income per capita. Based on the calculated value of Pearson's pairwise correlation coefficient (0.882) on the example of the European Union, we found a significant impact of the level of attractiveness of the tap for intellectual migrants on its economic prosperity. In order to detail this relationship, the authors developed an economic-mathematical model of the form  $y = 718.77x - 5213.7$ , which proves that with increasing value of the indicator "brain growth" in the Global Index of Talent Competitiveness, GDP per capita increases.

Keywords: **Migration, Intellectual Migration, Employment, Economic Growth, European Union, Blue Card.**

JEL Classification: F22; F63; O15.

## REFERENCES

1. Weber, T., & Adăscăliței, D. (2021). *Tackling labour shortages in EU Member States*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
2. Oprescu, G. (2020). The consequences of non-EU labor instability. *Technium Soc. Sci. J.*, 10, 645. doi: <https://doi.org/10.47577/tssj.v10i1.1443>.
3. Aytac, S., & Aydin, G. Ç. (2019). Analysis of the Effects of Pull and Push Factors on Brain Drain: An Example of Turkey. *Journal of Social Economic Research*, 6(2), 74-84. doi: <https://doi.org/10.18488/journal.35.2019.62.74.84>.
4. Mihăilă, A. (2018). Non-economic factors influencing highly-skilled migration. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 1, 27-53. doi: <https://doi.org/10.24193/RVM.2019.12.32>.
5. Podra, O. et al. (2020). The impact of migration processes on the economy of Ukraine: Trends, reasons, consequences. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic"*, 70.2, 171-179. doi: <https://doi.org/10.2298/IJGI2002171P>.
6. Mayda, A. M., Peri, G., & Steingress, W. (2022). The political impact of immigration: Evidence from the United States. *American Economic Journal: Applied Economics*, 14(1), 358-89. doi: <https://doi.org/10.1257/app.20190081>.
7. Levchuk, K. O. (2019). Intellectual migration: problems and ways of solution. *Priazovsky Economic Bulletin*, 1(12), 158-161.
8. Bokayev B., Torebekova Z., Davletbayeva Z. (2020). Viesoji politika ir administravimas. *Public policy and administration*, 19, 25-35.
9. Parkhomenko, N. (2014). Problems of intellectual migration of Ukraine. *Ukrainian studies*, 17, 37-39.
10. Naumovski, L. (2021). The Attraction of Intellectual Migration - Brain Drain or Exodus of Human Capital in Southeast Europe - Western Balkans and North Macedonian Transitional Conditions. *The International Journal of Social Sciences World (TIJSSW)*, 3(2), 1-24.
11. Koshulko, O. (2018). Examination of the contribution of intellectual migration to the sustainable development of countries worldwide. *Culture of peace and sustainable development education*, 14-22.
12. Bielozorova, A., & Korovina, N. (2020). Osvitnia mihratsiia yak nevidiemna chastyna intelektualnoi mihratsii. [Educational migration as an integral part of intellectual migration]. *Bulletin of SSU. Series "Economics"*, 3, 140-148. (in Ukrainian)
13. Khan, J. (2021). European academic brain drain: A meta-synthesis. *European Journal of Education*, 56, 265-278. doi: <https://doi.org/10.1111/ejed.12449>.
14. Fries-Tersch, E., Jones, M., & Siöland, L. (2021). Annual Report on Intra-EU Labour Mobility 2020. *European Union*.
15. Kurbet, O. P. (2020). Miznarodna trudova mihratsiia v nezalezhnii Ukraini: rysy ta osoblyvosti. [International labor migration in independent Ukraine: features and features]. *History of the national economy and economic thought of Ukraine*, 53, 362-386. (in Ukrainian)
16. Kim, S., Chang, S., & Castro-Lacouture, D. (2020). Dynamic modeling for analyzing impacts of skilled labor shortage on construction project management. *Journal of Management in Engineering*, 36(1), 04019035. doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000720](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000720).
17. Brucker Juricic, B., Galic, M., & Marenjak, S. (2021). Review of the Construction Labour Demand and Shortages in the EU. *Buildings*, 11(1), 17.
18. Oliinyk, O., Bilan, Y., Mishchuk, H., Akimov, O., & Vasa, L. (2021). The Impact of Migration of Highly Skilled Workers on The Country's Competitiveness and Economic Growth. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 7-19. doi: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-3.1>.
19. Alshoubaki, W., & Harris, M. (2021). Multiple streams theory: Insight into the global compact on migration. *Journal of International Studies*, 14 (1), 74-88. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-1/5>.
20. Kropp, B. (2021). 9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond. *Harvard Business Review*. Retrieved from [https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond?fbclid=IwAR3iqON67gTN1kkMe haNp9XvOx FDUptM6Lm\\_0e92Z-MpyaIG4LsO2aAY2Y4](https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond?fbclid=IwAR3iqON67gTN1kkMe haNp9XvOx FDUptM6Lm_0e92Z-MpyaIG4LsO2aAY2Y4).

The article was received by the editors 12.04.2022.

The article is recommended for printing 15.05.2022.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-12>  
УДК 331.108.2:004.78

**Оксана Робертівна Сватюк\***

кандидат економічних наук, доцент  
oksana.r.svatiuk@lpnu.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-0099-2532>

**Марія Олексіївна Мельник\***

студентка  
mariia.melnyk.me.2018@lpnu.ua

\* Національний університет «Львівська Політехніка»,  
вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна

**УПРАВЛІННЯ Е-ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ**

У статті обґрунтовано, що знання можуть підрозділятися: фундаментальні, які забезпечують спеціалізацію та успіх; інформаційно-технологічні щодо впровадження інновацій. Головні напрями за ресурсами програми управління Е-знаннями: люди, процеси, технології, структура, ціннісні орієнтації. Управління знаннями є підсистемою з впровадження менеджменту Е-знань, їхнього пошуку, підтримки, відтворення, застосування автоматизації та зберігання знаннєвої інформації.

Подано складові елементи процесу створення, ідентифікації, використання Е-знань з ціллю підтримки й генерації позитивного результату. Головними перепонами є невисока фаховість працівників та їхніх навичок застосування інформаційно-технологічних програм для впровадження інновацій з управління знаннями. Проведено розрахунок витрат на купівлю та впровадження програмного забезпечення «PCRecruiter», що показує високу вартість та тривалу окупність даного проекту для середнього підприємства з чисельністю працівників 200 осіб.

Ключові слова: **менеджмент, персонал, управління знаннями, інформаційно-комунікаційні підсистеми, підприємство, інновації.**

JEL Classification: D83; D91; I23; H83.

---

**Як цитувати:** Сватюк, О. Р., & Мельник, М. О. (2022). Управління Е-знаннями персоналу з використанням інформаційно-комп'ютерних систем. *Соціальна економіка*, 63, 124-135. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-12>.

**In cites:** Svatiuk, O., & Melnyk, M. (2022). Management of electronic knowledge of personnel using computer and information systems. *Social Economics*, 63, 124-135. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-12>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Володіння працівниками лише фаховими знаннями для діяльності мало забезпечує довгострокову конкурентну значущість для підприємства, але створює можливість входу галузі на ринок. Інформаційно-технологічні та інноваційні Е-знання надають підприємству можливість змінювати правила гри на сегменті ринку. Інформаційні технології сьогодні мають важливе значення для забезпечення безперебійного функціонування всіх відділів підприємства, а саме: людських ресурсів, фінансового, виробничого, забезпечення економічної безпеки. Багато різних підприємств потребують спеціалізовані програмні пакети для забезпечення своїх оперативних та функціональних потреб. Найбільше

підприємства підписують угоди з підприємствами-виробниками програмного забезпечення, щоб купувати їхні продукти разом зі щорічними оновленнями. Деякі навіть купують спеціальне програмне забезпечення, що розроблене відповідно до їхніх індивідуальних потреб.

На основі проведення систематизації теоретичних відомостей про е-знання, як про сучасний підхід для діджиталізації підсистеми розвитку персоналу, обґрунтуємо рекомендації з його застосування в товаристві. *Мета статті* дослідити вагомість управління Е-знаннями працівників (пошуку, підтримки, оцінки, відтворення, застосування автоматизації та зберігання знаннєвої інфор-

мації) та обґрунтувати ефективність впровадження проєкту програмного забезпечення «PCRecruiter» в управлінську практику підприємства. *Об'єктом дослідження* є процес управління е-знаннями працівників товариства із використанням цифрових і технологічних інструментів. *Предметом дослідження* є теоретико-методологічні засади е-знань в системі управління персоналом та програмне забезпечення PCRecruiter.

**Огляд літератури.** Наукові праці зарубіжних науковців Murray E. Jennex (2006), Marsch Martinez (2010) досліджують управління знаннями, а Sareen Babu (2018), Ben Mulholland (2019) вказують на специфіку адміністрування, тобто збору та накопичення знань на підприємстві. Дослідження А. Я. Кузнєцової, З. Е. Скринник, І. В. Жеребило, Л. К. Семів, З. М. Комаринської, О. І. Кадикало, Н. Ю. Олійник, О. Р. Сватюк, А. І. Якимів (2021) пояснюють необхідність соціального забезпечення для працівників, що сприяє розвитку особистості при постійному навчанні. Ю. Г. Козак (2017) та Н. І. Ситник (2021) наводять практичні ситуації, де знання і компетенції працівників сприяють успіху діяльності підприємства.

В. М. Варенко (2014), М. М. Бенько (2010), Г. Г. Швачич, В. В. Толстой, Л. М. Петречук, Ю. С. Іващенко, О. А. Гуляєва, О. В. Соболенко (2017) вивчають інформаційні технології, що допомагають будувати і розвивати комерційний та бізнес-сектор, створювати максимально можливий результат діяльності. Час, що витрачається різними підрозділами на створення бізнесу, тепер зведено до мінімуму завдяки розвитку інформаційних технологій. Він забезпечує електронну безпеку, зберігання та ефективний зв'язок.

Також використано офіційний сайт програмного забезпечення «PCRecruiter»; статистичну інформацію; економічні огляди, управлінську, фінансово-облікову звітність акціонерного товариства, як об'єкта дослідження.

**Методологія дослідження.** Під час дослідження було використано наступні методи: наукового пізнання, системний аналіз, статистичний та логічний аналіз, порівняння, узагальнення даних. IT та CRM програми виконують важливі ролі в еластичному вирішенні рутинних проблем менеджерів та системі управління персоналом, навчальними проєктами. Це має широке застосування для модернізації важливих бізнес-процесів та їхнього впорядкування. Вони відіграють важливу роль у сферах комунікації та автоматизованого адміністрування систем управління.

**Основні результати.** Поняття «Управління знаннями» (knowledge management) як нова концепція менеджменту формувалася у 1980-90-х роках, коли нематеріальні активи,

організаційні знання, інтелектуальний капітал стали забезпечувати підприємства стратегічні та конкурентні переваги. У 1990-х роках, коли почала формуватися концепція управління знаннями, співробітники підприємства стали розглядатися як її інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал – це знання, які можуть існувати в організації у різноманітних формах. У поняття знання включають інформацію, досвід, індивідуальні цінності, інтуїцію, навички, вміння тощо. Ці компоненти зможуть бути в неявному вигляді в думках людей, а можуть бути формалізовані та представлені на матеріальних носіях.

Марей І. Дженекс, редактор «Міжнародного журналу з управління знаннями», президент Фондації управління знаннями та асоційований професор Державного університету Сан Дієго, Каліфорнія, США дав наступне визначення управління знаннями: «Управління знаннями (Knowledge Management) – це практика вибіркового застосування знань з накопиченого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності» (Jennex, 2006). Знання формуються в свідомості людей на основі їхнього досвіду, цінностей, інформації, розуміння, та служать допомагають приймати конкретні рішення, дії (Сватюк, 2007). Вдала програма управління Е-знаннями має такі напрямки:

1. Люди. Дана програма має підвищити здатність окремих людей в організації впливати на інших своїми знаннями.

2. Процеси. Процеси, які підприємство встановлює, повинні включати найкращі практики та управління для ефективного та адекватного їхнього вираження, управління та поширення знань.

3. Технологія. Вибрана інформаційно-комунікаційна технологія повинна покращити саме те, що підприємство використовує інструменти та автоматизацію для забезпечення керування Е-знаннями.

4. Ціннісні орієнтації та культура. Організація повинна створити та розвивати ціннісні орієнтації, культуру обміну знаннями, керованість знаннями для довгострокового успіху.

5. Структура. Гнучкі організаційні структури повинні трансформуватися, щоб сприяти і заохочувати міждисциплінарну обізнаність й досвід.

Наприклад, коли ми звертаємося в державні структури, то від культури та їхніх «знань у царині безбар'єрності залежить, щоби всі без винятку громадяни почували повагу, людяність, бажання допомогти. І, навіпаки, відсутність дискримінаційного та упередженого ставлення, коли будь-хто зверта-

ється до держави, щоб вирішити власні питання» (Українська школа урядування, 2022).

За оцінками фахівців, управління знаннями – це 70% людського фактору, 20% – процесу та 10% – технології. Люди як творці та носії неявних знань виступають ключовим елементом системи управління знаннями, а інтелектуальна діяльність стає головним фактором конкурентоспроможності та ефективності діяльності бізнес-організації (UIFuture, 2021).

Управління знаннями дає можливість колективу спільно їх здобувати, ділитися навиками та використовувати для досягнення бізнес-цілей. Основу розумового розвитку становлять знання. База знань формується завдяки загальній та професійно-кваліфікаційній освіті. Працівник може підвищити рівень Е-знань (Соціальне забезпечення, 2021, с. 412):

- у межах колективу переймаючи досвід, підвищення кваліфікації;
- в зовнішньому середовищі одержуючи додаткову спеціальність, але реалізувати фахові знання тільки в межах підприємства (рис. 1).

На думку американського вченого Девіда Тисса, сутність підприємства у новій економіці полягає у здатності створювати, передавати, інтегрувати та експлуатувати актив «знання», оскільки знання становлять основу компетенцій. Ці компетенції є в ринкових пропозиціях підприємства з товарів та послуг. Зусилля з організування зосереджується на створенні умов для генерування ідей, формування нових знань, їх придбання, збереження та засвоєння, виявлення, поширення, знань та досвіду співробітників (Ситник, 2021).

Глобальне поширення інформаційно-ко-

мунікаційних технологій змінює уявлення, що склалися, про структуру інтелектуального капіталу підприємства. Сучасне покоління людей у всьому світі користуються Інтернетом. Вони можуть бути споживачами продукції та послуг підприємства, її клієнтами, партнерами можуть не входити в ці цільові групи, але бути членами інтернет-спільнот, спілкуючись у соціальних мережах, на форумах, блогах, чатах. Ці люди можуть бути як всередині підприємства, будучи її співробітниками, так і зовнішньому середовищі, що дозволяє розглядати інтернет-користувачів як потенційні інтелектуальні ресурси, які можна перетворити на інтелектуальний капітал, тим самим значно розширюючи можливості їх використання на користь підприємства. Незважаючи на важливість інформаційних технологій, слід враховувати, що основними носіями та користувачами знань у підприємстві залишаються люди. Особливу роль передачі неявних індивідуальних знань у організації відіграє обмін досвідом у вигляді наставництва, консультацій з експертами, стажувань тощо, які багато в чому мають творчі процеси. Відомо, що чужий досвід не копіюється, його не можна повторити. Тому освоєння досвіду – це не просто його перенесення, а процес який пов'язаний з новизною, внесенням змін, адаптацією.

Підприємства докладають зусилля, щоб вдосконалити створення, зберігання та використання знань, але іноді «великі бюджети витрачені для ініціативи з управління знаннями є безрезультатними через періодичне небажання персоналу (через конкуренцію між організаціями та опортунізм серед їхніх працівників) ділитися знаннями» (Martinez, 2010).

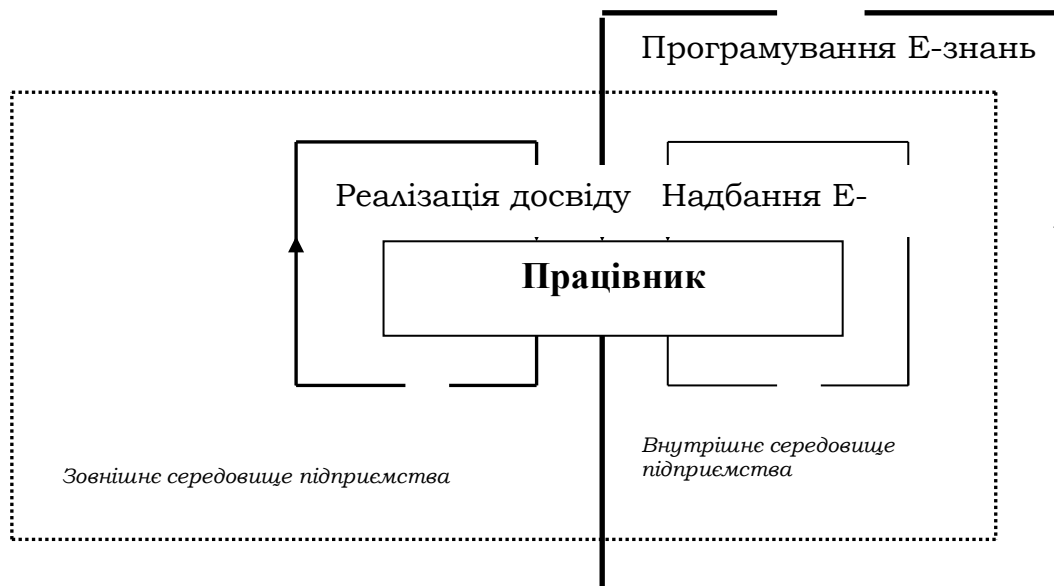


Рис. 1. Отримання й реалізація Е-знань працівниками підприємства  
Fig. 1. Obtaining and implementing E-knowledge by employees of the enterprise

Обґрунтуємо три найбільш структуровані підходи для управління знаннями (Козак, 2017):

- процесний підхід до управління знаннями розглядає динамічний процес створення організаційного знання, акцентуючи увагу на необхідності трансформації неформалізованого знання співробітників у формалізоване організаційне знання;

- особистісний підхід акцентує увагу на особливій категорії працівників, які грають роль локомотива у розвитку знань в організації;

- соціальний підхід до управління знаннями акцентує увагу на «соціальному капіталі» організації, розуміючи під ним різноманітні міжособистісні зв'язки, спільні цінності та моделі поведінки, відносини довіри та взаєморозуміння, які об'єднують людей і створюють умови для співпраці, створення та розповсюдження знання в організації.

Для кожного підприємства ключове визначення управління Е-знаннями може бути специфічним, залежно від завдань, що стоять перед організацією та способів їхньої реалізації. Це власне розуміння діяльності з управління знаннями виходячи з цілей, етапу життєвого циклу, конкретних умов.

Також існує кілька систем класифікації знань. Найбільш поширеною серед фахівців класифікацією є поділ знань на явні та приховані (Вабу, 2018);

- явне знання виражене у вигляді слів і цифр, що може передаватися в формалізованому вигляді на носіях (архіви, документи, інструкції, книги, ін.);

- неявне знання не формалізується і може існувати лише разом із його власником – людиною чи групою осіб. Неявне знання складно передається від однієї людини до іншої. Воно пов'язане з інтуїцією, прозрінням, припущеннями, ідеалами, цінностями. Цей вид знань – основа індивідуальних дій та досвіду.

Кількісне співвідношення явних і неявних знань часто представляють у вигляді айсберга, приховану частину якого становлять неявні знання, їх у чотири рази більше ніж явних. Виходячи із завдань управління знаннями, можна виділити дві стратегії управління знаннями: стратегію, орієнтовану на кодифікацію знань та стратегію, орієнтовану на персоналізацію знань.

Стратегія кодифікації передбачає широке використання ІТ інструментів пошуку даних та підтримку електронних баз Е-знань, організацію доступу до інформації залежно від посадового становища та функцій співробітників, як і стимулювання персоналу до поповнення та використання баз знань. Використання кодифікації призводить до скоро-

чення часу на роботу з документацією, випадків дублювання документів, числа повторних помилок, адміністративних витрат, витрат на паперовий документообіг, витрат на обслуговування клієнтів, часу на навчання, витрат при догляді цінних фахівців.

У стратегії персоналізації знань основна увага надається співробітникам –носіям знань, створення умов обміну неявними знаннями з-поміж них. Основна увага приділяється розвитку соціальних мереж проєктних команд та окремих співробітників, спільному створенню нового Е-знання. У рамках цього підходу широко використовуються різні форми наставництва та коучингу, організація семінарів, проведення тренінгів, сторітелінг, корпоративне навчання.

При побудові системи управління Е-знаннями необхідно підготуватися до проблем її впровадження. Деякі поширені завдання, до яких можна підготуватися, включають:

1. Нездатність розпізнати або сформулювати знання; перетворення неявного знання в явне знання (Варенко, 2014).

2. Внутрішні конфлікти.

3. Брак стимулів або цілей управління продуктивністю.

4. Географічна віддаленість та/або мовні бар'єри в міжнародних підприємствах.

5. Обмеження інформаційно-комунікаційних технологій.

6. Нечітко визначені сфери компетенції (Mulholland, 2019).

7. Безперестанку змінюваний бізнес (Mulholland, 2019).

8. Погані програми навчання чи наставництва (Варенко, 2014).

9. Культурні бар'єри (наприклад, менталітет).

Процес структури системи управління знаннями починається з побудови систему управління знаннями. Почнемо з ключових принципів побудови системи управління знаннями. У минулому системи управління знаннями були старими, запитаними інструкціями – вони мали дуже обмежене практичне використання. Зараз системи управління знаннями повинні відображати мінливі потреби підприємств і споживачів, а також бути в змозі йти в ногу з внутрішніми та зовнішніми змінами в організації.

Дієва система управління знаннями має бути: Проста у використанні та доступі (як для співробітників, так і для клієнтів) (Бенько, 2010). Гнучка та еластична (проста для редагування та оновлення інформації). Інтерактивна (Швачич, 2017). Автоматизована для ПК та мобільних версій.

Системи управління знаннями повинні бути легкодоступними на всіх рівнях організації. Запис даних також є важливою части-

ною управління знаннями. Без чітких процесів документування та оновлення політик і процедур підприємства система управління знаннями не працюватиме.

*Впроваджуючи систему управління знаннями, слід дотримуватися декількох принципів.* Мотивуйте команду ділитися своїми знаннями та використовувати інформацію, яку ви їм надали. І підприємство і команда повинні йти в ногу з методичним планом знань. Виберіть і застосуйте систему управління знань, що відповідає вашому бізнес-плану та існуючим процесам.

Для того щоб досягти успіху, потрібно встановити цілі та план управління знаннями. Підприємства доведеться перетворити середовище в простір, де поширення, використання та оновлення знань є звичайною практикою. Кінцева мета хорошої системи управління знаннями — обмежити повторення одних і тих же помилок знову-таки. Це марна трата часу, зусиль і грошей, щоб робити те, що вже зробили інші (Mulholland, 2019).

Одним з найефективніших способів впровадження та постійного вдосконалення системи управління знаннями є використання програмного забезпечення. Програмне забезпечення, призначене для полегшення управління знаннями. Програмне забезпечення для управління знаннями випускається в кількох різних варіантах, але воно виконує основну функцію – допомагати організації підтримувати та організовувати надійну та масштабовану систему управління знаннями.

Приклади використання програмного забезпечення для керування Е-знаннями є в міжнародному досвіді (Simmons & Davis, 2019):

1. Адаптація співробітників. Впровадження системи управління знаннями для адаптації співробітників є економічно ефективною відповіддю на навчання нових співробітників. Коли новий співробітник починає працювати, важливо, щоб він міг швидко засвоїти багато інформації. Якщо ця необхідна інформація насправді ніколи не була записана, то єдиним варіантом навчання новачка було б зустрітися один на один з іншим, більш досвідченим робітником. Це, у свою чергу, відбирає дорогоцінний час у робочого дня, і немає гарантії, що навчання буде послідовним або навіть ефективним. Кожен новий найнятий не зможе отримати той самий рівень підготовки, що, швидше за все, призведе до пробілів у їхніх знаннях. Розробка посібника з адаптації співробітників для внутрішньої системи управління знаннями може спростити передачу знань новим співробітникам. Це також надає їм місце, куди вони можуть повернутися для отримання інформації, якщо їм знадобиться, а не негайно

звернутися за допомогою до іншого співробітника. Наявність внутрішньої системи управління Е-знаннями впорядковує всю необхідну інформацію в одному місці, тому нові співробітники не витрачають багато часу на пошук допомоги інших, а отже, заохочує підприємство рухатися вперед більш ефективно.

2. Сегментація інформації. Щоб спростити загальний механізм пошуку, розділіть інформацію на різні сегменти. Програмне забезпечення для управління знаннями дозволяє створювати різні сегменти, особливо для проєктів, команд або групи документів. Це обмежує перевантаження інформацією та допомагає легко знайти потрібну інформацію, коли вона потрібна. Сегментація інформації за відділом, завданням, продуктом або послугою може зробити навігацію вмістом, отримання та доступ до інформації легшим і швидшим для працівників.

3. Встановлення контрольних показників. Впровадження нового програмного забезпечення є одним із найпоширеніших спостережень в організації. Впроваджуючи щомісячні контрольні показники в стратегію управління знаннями, організації мають можливість відстежувати свою діяльність та підвищувати продуктивність. Встановлення контрольних показників і етапів допомагає вимірювати короткостроковий успіх, але їх кінцева ефективність залежить від їх узгодження із загальною стратегією. Контрольні показники забезпечують послідовні цілі для досягнення команди.

4. Увімкнення функції динамічного пошуку. Пошук онлайн – це все! Увімкнення надійного корпоративного пошуку заощадить час співробітників, особливо якщо робота передбачає регулярний пошук інформації. Функція пошуку є важливою частиною стратегій управління знаннями. Не зважаючи на те, що організація потребує зусиль, щоб це дійсно працювало на їхню користь, вона допомагає їм легко знаходити відповідний вміст у своїй соціальній мережі, пропускаючи те, що їм не потрібно бачити. Покращення пошуку пов'язане з дотриманням належних стандартів архівування. Коли ви завантажуєте файл або документ у свою систему управління знаннями, вони повинні бути позначені тегами та прикріплені до певних пошукових термінів. Позначення тегів робить подальше отримання документа простим і зрозумілим процесом для всіх користувачів.

5. Розробка платформи для створення контенту. Завдяки міцній структурі підприємства можуть гарантувати, що співробітники зберігають послідовність у створенні контенту. Наприклад, якщо підприємство призначає завдання, пов'язані зі створенням вмісту для блогів, вікі, статей тощо, 5 різним людям, то може отримати 5 різних форматів



для кожного завдання. Це вплине на загальну узгодженість вмісту. За допомогою фреймворку можуть спростити процес створення контенту, вирівнявши його до стандартного формату.

6. Покращене обслуговування клієнтів. У наш час самообслуговування та вебпідтримка перейшли на інші форми допомоги, включаючи підтримку електронною поштою та телефоном. У період з 2016 по 2018 рік кількість поширених запитань на сайтах підприємства зросла майже на 20% та лише за період карантину в 2019-2021 рр. зросла на 28%. Багато клієнтів вважають за краще мати можливість самостійно отримати доступ до бази знань і знайти необхідну інформацію. Це швидко, зручно і повертає увагу до простого розв'язання його проблеми, а не звинувачення, можливо, на представника служби підтримки. Щоб мати можливість пропонувати якісне обслуговування клієнтів, необхідно розробити ґрунтовну базу знань самообслуговування. База знань повинна постійно зростати та оновлюватися в міру розвитку інформації; містити спеціалізовану, детальну інформацію, яка спонукатиме клієнта допомогти собі.

7. Закріплення знань з часом. Впровадження системи управління знаннями також допомагає зберегти знання експертів підприємства в разі їхньої зміни місця роботи або вивільнення з підприємства. Якщо особа з високим рівнем відповідальності та впливу на управлінські процеси залишає підприємство, то потрібно бути впевненими, що система на місці, щоб зберегти їхні знання та передати цінний час і зусилля, вкладений ними своїм вихованцям. Це важливий захід, який гарантує, що незалежно від того, що може статися, організування роботи на підприємстві

не втратить жодних знань. Це означає задокументувати знання довгострокових співробітників і поділитися ними з більшою командою.

Управління знаннями завжди буде постійною проблемою, що вимагає високотехнологічних інструментів для співпраці та охоплює всі частини підприємства, в яких залучені люди, процеси та технології. Правильно сплановані системи з управління Е-знаннями демонструють величезну цінність для бренду і репутації, яка більш ніж виправдовує вартість ініціативи. «Ефективний HR-маркетинг є набагато більшим, ніж просто привабливі оголошення про роботу або турбота про хорошу робочу атмосферу. Найвищою метою HR-маркетингу є підвищення привабливості підприємства як роботодавця» (Таранич & Гезгін, 2021). Тому знання, які швидше досягають двох цілей, підвищують рівень задоволеності та досвіду працівників, а також максимізують продуктивність працівників.

Цифрове перетворення економіки довело до появи викликів для «менеджменту, які можна розділити на наступні групи: зміна економіки бізнесу; зміна бізнес-моделі бізнесу; зміна факторів вартості» (Плікус, 2021).

Main Sequence Technology, Inc. є одним із найуспішніших у світі розробників програмного забезпечення для набору, пошуку та відстеження кандидатів. Підприємство, що базується в Клівленді, штату Огайо, MST, обслуговує тисячі клієнтів у всьому світі у сфері підбору персоналу. (PCRecruiter, 2022). Підприємство залишається на 100% у руках її засновників і було прибутковим кожен період своєї історії. Широкі є можливості застосування PCRecruiter в практиці кадрового діловодства підприємства, що характеризує, наприклад, Main Sequence Technology в табл. 1.

Таблиця 1. Загальний опис Main Sequence Technology  
Table 1. General description Main Sequence Technology

| Назва характеристики підприємства виробника програмного забезпечення | Опис характеристики підприємства виробника програмного забезпечення                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва підприємства виробника програмного продукту                    | Main Sequence Technology, Inc.                                                                                                           |
| Дата заснування підприємства                                         | 1997 рік                                                                                                                                 |
| Країна реєстрації підприємства                                       | США, Клівленді, штат Огайо                                                                                                               |
| Відомі програмні бренди підприємства                                 | Основні бренди підприємства PCRecruiter і PCRecruiter Portal для Microsoft Outlook, PCRecruiter для Gmail, PCR Capture для Google Chrome |
| Наявність освітньої платформи                                        | Live відео. Вебінари                                                                                                                     |
| Контактна інформація в Україні                                       | Представництво в Україні - Microsoft                                                                                                     |

Під брендом PCRecruiter, Main Sequence виконує власні проекти та надає інфраструктуру для клієнтів із відповідними потребами. Основний підхід послідовності до залучення талантів полягає в тому, що високопродуктивні рекрутери є елітними продавцями, а їхні результати продажів є найбільш цінним компонентом у ланцюжку. Рекрутери – це маркетмейкери соціального капіталу, вартість якого зростає з кожним днем. Рекрутерів, які продають, можна знайти за будь-яких обставин; третя сторона, корпоративний безпосередній найм, персонал, консалтинг... список нескінченний, тому ринок рішень Main Sequence також майже безмежний. PCRecruiter від Main Sequence Technology – це потужне веб-рішення для підбору персоналу, пошуку кадрів та підбору персоналу. Завдяки інтеграції Outlook, мобільному доступу, інтегрованню оголошенням про вакансії, відбору кандидатів, практично необмеженій пам'яті, автоматичному імпорту резюме, повнотекстовому пошуку, імпорту/експорту від основних третіх сторін і повністю налаштованому перегляду даних. Основні функції включають практично необмежену кількість користувачьких полів і форм, гнучкі списки для масової розсилки електронною поштою та організації, налаштовану дошку вакансій і конвеєр перетягування для плавного сортування та переміщення кандидатів за допомогою власного процесу з автоматичними повідомленнями та веденням записів.

PCRecruiter Web пропонує повне рішення як для управління пасивними талантами, так і для потоку кандидатів. Комбінація інструментів відстеження кандидатів і CRM створює потужний центр для всього процесу, полегшуючи створення резервів талантів, подання заявок, затвердження та розміщення безпосередньо онлайн-запитів на роботу та реєстрації найму, включаючи ключові адміністративні показники, анкети кандидатів, зв'язок із довідковою інформацією. PCRecruiter має наступні функції: локалізацію, високі комерційні стандарти безпеки/доступності, автоматичний аналіз резюме, широке зберігання документів і функції відстеження федеральної відповідності. Еластичне розміщення вакансії та аналітика

ефективності є важливими для звітності керівництва та для рекрутерів. Здатність задовольняти як потреби, так і управління активними шукачами роботи, а також знаходити та залучати пасивних кандидатів є повсякденною справою для великих організацій, які працюють на кількох ринках. Порівняння PCRecruiter та SuccessFactors є основою сучасних програм для технологічного прогресу (табл. 2).

Лідери ринку корпоративного прикладного програмного забезпечення, що пропонують нові можливості для розвитку та інновацій на фоні конкурентів.

Завдяки цьому можна створити повну робочу силу та тримати всю команду на одній сторінці. SuccessFactors є однією з небагатьох систем управління персоналом, яка може справді змінити управління персоналом і спрямувати бізнес до зростання, просто призначаючи завдання більш розумним чином.

У в цій системі не приваблює ціноутворення на основі пропозицій, завдяки яким всі клієнти отримують унікальну ціну за окремі необхідні функції, а в сумі досить дорого. Але у SuccessFactors є забезпечення ефективності процесу, як економії транзакційних витрат. Підприємства можуть використовувати повний набір рішень для талантів, співпраці, основних кадрів та аналітики робочої сили, щоб допомогти підвищити продуктивність і залучити, утримати та навіть мотивувати працівників. Модуль Recruiting є одним із найкращих інструментів SuccessFactors. Він має так багато можливостей і справді допомагає керувати всіма посадами та кандидатами, які подали заявку на реквізиції. Навчальний модуль є чудовим активом для забезпечення та просування необхідного навчання для всіх співробітників. Відстеження та звітування нескладні та легкі у виконанні. Легко керувати, оновлювати та надавати всім або кільком співробітникам. Модуль продуктивності та цілей допомагає відстежувати та підтримувати професійні та особисті цілі. Цей процес легко відстежувати, оновлювати, коли це необхідно, і корисний для керівників і прямих підпорядкованих. Потужне та точне керування цілями для всіх рівнів.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика PCRecruiter та SuccessFactors  
Table 2. Comparative characteristics of the PCRecruiter and SuccessFactors

| Назва програмного модуля (напряму управлінських можливостей) | PCRecruiter, +/- | SuccessFactors, +/- |
|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|
| 1                                                            | 2                | 3                   |
| 1. Пошук персоналу                                           | +                | +                   |
| 2. Навчання персоналу                                        | -                | +                   |
| 3. Адаптація персоналу                                       | -                | -                   |

Продовження таблиці 2 / Continuation of Table 2

| 1                                          | 2 | 3 |
|--------------------------------------------|---|---|
| 4. Звільнення персоналу                    | + | - |
| 5. Кадровий облік                          | + | + |
| 6. Мотивація і розрахунок заробітної плати | - | + |
| 7. Взаємодія зі співробітниками            | + | + |
| 8. HR-аналітика та планування робочої сили | + | + |
| 9. Штучний інтелект і машинне навчання     | + | + |

Модуль звітності дозволяє легко створювати власні налаштовані звіти за потреби, які можуть бути не стандартними, також є можливість ділитися цими звітами між групами/співробітниками надзвичайно корисна. Функціональність організаційної діаграми позитивно вражає. Оскільки є змога вносити правки/зміни в організаційну діаграму, які мають вплив у реальному часі. Легкість перегляду підрозділів і організаційних діаграм підприємства доступна.

Обґрунтуємо доцільність впровадження

PCRecruiter в управлінську практику на основі аналізу показників АТ «Укрнафта» в табл. 3-5.

Кількість робочих місць, на яких буде забезпечено доступ до досліджуваного програмного продукту (N):  $N = 20780/100=207,8 = 208$  осіб.

Витрати на встановлення онлайн програми на рік за табл. 4 для 10 працівників підрозділу – 27540 грн, оскільки у нас 208 робочих місць, то загальна сума за рік часу складає – 5728320 грн. (табл. 5).

Таблиця 3. Результати фінансово-господарської діяльності АТ «Укрнафта» за 2018-2020 р.

Table 3. The results of financial and economic activities of JSC «Ukrnafta» for 2018-2020

| № п/п  | Назва показника                                                  | 2018 р.  | 2019 р.  | 2020 р.  | Відхилення |          |
|--------|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------|----------|
|        |                                                                  |          |          |          | абсолютне  | відносне |
| 1.     | Середня кількість працівників                                    | 22103    | 21171    | 20780    | -391       | 0,98     |
| 2.     | Баланс:                                                          |          |          |          |            |          |
| 2.1.   | в т.ч.: необоротні активи                                        | 23700627 | 28478983 | 25907166 | -2571817   | 0,91     |
| 2.1.1. | в т.ч.: нематеріальні активи                                     | 293529   | 348616   | 324604   | -24012     | 0,93     |
| 2.2.   | оборотні активи                                                  | 16740315 | 14422294 | 12148745 | -2273549   | 0,84     |
| 2.3.   | власний капітал                                                  | 6643176  | 1010972  | 9855187  | 8844215    | 9,75     |
| 3.     | Фінансові результати:                                            |          |          |          |            |          |
| 3.1.   | чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)   | 26906984 | 28210201 | 35534818 | 7324617    | 1,26     |
| 3.2.   | валовий прибуток                                                 | 12363847 | 12257107 | 17440619 | 5183512    | 1,42     |
| 3.3.   | адміністративні витрати                                          | 1117723  | 1704682  | 1661218  | -43464     | 0,97     |
| 3.4.   | витрати на збут                                                  | 1324769  | 1583440  | 1690741  | 107301     | 1,07     |
| 3.5.   | чистий фінансовий результат                                      | 101771   | 0        | 4269260  | 4269260    | -        |
| 4.     | Операційні витрати:                                              |          |          |          |            |          |
| 4.1.   | матеріальні затрати                                              | 1244314  | 929544   | 4001148  | 3071604    | 4,30     |
| 4.2.   | витрати на оплату праці                                          | 3363454  | 3965522  | 4525647  | 560125     | 1,14     |
| 6.     | Аналітичні характеристики діяльності суб'єкта господарювання     |          |          |          |            |          |
| 6.1.   | рентабельність                                                   | 82,34    | 57,82    | 72,63    | 14,81      | 1,26     |
| 6.2.   | плінність кадрів                                                 | 450      | 335      | 380      | 45         | 1,13     |
| 6.3.   | середня заробітна плата на одного середньо-спискового працівника | 147,84   | 196,28   | 198,08   | 1,8        | 1,01     |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Звіт з управління ПАТ «Укрнафта». URL: [https://www.ukrnafta.com/data/Investor\\_docs/30.04.2021/Zvit\\_pro\\_uchvalinnya2020.pdf](https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/30.04.2021/Zvit_pro_uchvalinnya2020.pdf) (дата звернення: 10.12.2021).

Таблиця 4. Оцінка експлуатаційних витрат на проєкт впровадження PCRecruiter  
Table 4. Estimation of operating costs for the PCRecruiter implementation project

| № п/п                            | Назва статті витрат                                                        | Сума, грн  |         |         |         |         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|
|                                  |                                                                            | 1 рік      | 2 рік   | 3 рік   | 4 рік   | 5 рік   |
| 1.                               | Витрати на оплату праці з підтримки та удосконалення інформаційної системи | 3432000    | 3102000 | 2607000 | 2607000 | 2607000 |
| 2.                               | Інші витрати на утримання інформаційної системи                            | 3246,04    | 3246,04 | 3246,04 | 3246,04 | 3246,04 |
| Загальні витрати на утримання ІТ |                                                                            | 3435246,04 |         |         |         |         |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

Даний проєкт аналізували директори HR та ІТ відділу. На оплату праці навчання роботи в системі додатково передбачено 12000 грн, послугами додаткових спеціалістів не користувалися. Також враховано вартість проведення 2 тренінгів щодо функціоналу програми для всіх працівників вартістю 48000 грн.

Сума непрямих витрат в табл. 5 на проєкт впровадження PCRecruiter складає 33224,36 грн. Протягом року було витрачено 50000 грн на ремонт та оновлення 11 ПК. Загальна величина витрат на проєкт впровадження PCRecruiter.

Оцінка вигоди від впровадження програмного продукту PCRecruiter в практичну діяльність АТ наступна в табл. 6. Щодо підвищення ефективності системи пошуку персоналу, керівництво підприємства планує зменшити кількість рекрутерів із 12 осіб до 3 та

частково скоротити обсяг витрат на оплату праці на 600000 за рік часу.

Надалі планується оптимізація працівників відділів управління персоналом та маркетингу через автоматизацію багатьох рутинних процесів завдяки впровадженню PCRecruiter. Тому відповідно при частковому скороченні бюджету на оплату праці, можливо повернути частину витрачених коштів на впровадження PCRecruiter. Однак, прямих витрат 6361152 грн на проєкт впровадження інформаційних технологій значно більше, що в разі недоцільно для середнього підприємства при сумі середнього грошового потоку 3230000 грн. Тому доцільно обрати дешевші програмні пакети Галактика ERP, SAPR/3, OracleApplications. Розумні інструменти пошуку та ефективна перевірка та оцінка є основними елементами процесів.

Таблиця 5. Загальна величина витрат на проєкт впровадження PCRecruiter  
Table 5. The total cost of the PCRecruiter implementation project

| № п/п                                                                    | Назва статті витрат                           | Сума, грн  |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|
| 1.                                                                       | Витрати на придбання програмного забезпечення | 5728320    |
| 2.                                                                       | Витрати на оплату праці                       | 12000      |
| 3.                                                                       | Витрати на відрахування на соціальні заходи   | 48000      |
| 4.                                                                       | Інші прямі витрати на впровадження            | 572832     |
| Сума прямих витрат на проєкт впровадження інформаційних технологій       |                                               | 6361152    |
| Непрямі витрати на проєкт впровадження інформаційних технологій          |                                               | 33224,36   |
| Втрати від впровадження інформаційних технологій                         |                                               | 50000      |
| Загальні витрати на утримання інформаційних технологій за весь період    |                                               | 3435246,04 |
| Загальна величина витрат на проєкт впровадження інформаційних технологій |                                               | 9879622,4  |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Звіт з управління ПАТ «Укрнафта». URL: [https://www.ukrnafta.com/data/Investor\\_docs/30.04.2021/Zvit\\_pro\\_uchvalinnya2020.pdf](https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/30.04.2021/Zvit_pro_uchvalinnya2020.pdf) (дата звернення: 10.12.2021).

<sup>2</sup> Звіт з управління ПАТ «Укрнафта». URL: [https://www.ukrnafta.com/data/Investor\\_docs/30.04.2021/Zvit\\_pro\\_uchvalinnya2020.pdf](https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/30.04.2021/Zvit_pro_uchvalinnya2020.pdf) (дата звернення: 10.12.2021).

Таблиця 6. Сукупний грошовий потік від впровадження PCRecruiter  
Table 6. The total cost of the PCRecruiter implementation project

| № п/п                          | Назва елементу грошового потоку                              | Сума, грн |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.                             | Підвищення ефективності системи пошуку персоналу             | 600000    |
| 2.                             | Підвищення ефективності системи звільнення персоналу         | 740000    |
| 3.                             | Підвищення ефективності системи кадрового обліку             | 550000    |
| 4.                             | Підвищення ефективності системи взаємодії зі співробітниками | 760000    |
| 5.                             | Ефективність системи кадрового планування та HR-аналітики    | 580000    |
| Загальна сума грошового потоку |                                                              | 3230000   |

**Висновки.** На основі проведених основних розрахунків можна зробити висновок, що впровадження PCRecruiter на АТ «Укрнафта» неефективно. Оскільки загальна сума затрат на впровадження складає 6361152, а сума сукупного грошового потоку лише 3230000, що лише наполовину покриває витрати на впровадження проекту. Товариство планує компенсувати свої витрати за рахунок скорочення кількості працівників у відділенні управління персоналом, що є негативним чинником в умовах військового стану та суперечить законодавству. Очевидно, що для АТ «Укрнафта» необхідно обрати дешевший програмний продукт для отримання економічної вигоди. Або організувати внутрішні програми навчання персоналу цифровим основам HR-діяльності.

Управління Е-знаннями є необхідним для підтримки та покращення організаційних процесів, створення, зберігання та вилучення, передачі та застосування знань працівників підприємства. Це надає персоналу необхідні Е-знання для виконання завдань і прийняття рішень. Переваги систем управління знаннями пов'язані з підвищенням гнучкості, комунікацій, інновацій, швидкості

реагування на прийняті рішення і продуктивності праці.

Необхідно здійснювати моніторинг таких питань: рейтингове оцінювання знань та результатів роботи працівників; набуття знань і досвіду, підвищення кваліфікації працівників; рівень впровадження Е-знань в корпоративну пам'ять інформаційно-технологічного забезпечення; розподіляти доступність для обміну досвідом і навчанням інших співробітників; враховувати зворотній зв'язок внаслідок опитування і тестування; на базі інтелектуального управління Е-знаннями формувати нові продукти і послуги для отримання доходу за межами підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі менеджери все більше визнають, що здатність створювати або набувати, зберігати, захищати, розповсюджувати та повторно використовувати знання має вирішальне значення для отримання конкурентних переваг для підприємства. Доцільно здійснювати вивчення доцільності впровадження інформаційно-комунікативних систем на основі пільгового періоду, що надається виробниками новітніх програм.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Jennex M. E., Olfman L. A Model of Knowledge Management Success. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*. 2006. Vol. 2(3). Pp. 51-68. DOI: <http://doi.org/10.4018/jkm.2006070104>.
- Сватюк О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації. *Науковий вісник*. 2007. Вип. 17.8. С. 241-243. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravlinnya-znannnyami-yaak-element-menedzhmentu-kadrovoyi-politiki-v-organizatsiyi> (дата звернення: 12.12.2021).
- Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України 18.06.2021 від UIFuture. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yaakoju-maye-buty-strategiya-ukrayiny/> (дата звернення: 12.12.2021).
- Українська школа урядування (УШУ). URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/barrier-free-government> (дата звернення: 12.02.2022).
- Соціальне забезпечення в Україні : навчальний посібник / кол. авторів; за ред. А. Я. Кузнецової, З. Е. Скринник, І. В. Жеребило, Л. К. Семів, З. М. Комаринська, О. І. Кадикало, Н. Ю. Олійник, О. Р. Сватюк, А. І. Якимів. Л. : Університет банківської справи, 2021. 590 с. URL: <http://repository.ubs.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2729> (дата звернення: 10.03.2022).
- Ситник Н. І. Креативний менеджмент : практикум : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 147 с.
- Martinez M. Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison between Mexico and Germany,» Books, Rainer Hampp Verlag, edition 1, 2010. Number 9783866184756.
- Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях. підруч. К. : Центр учбової літератури, 2017. 228 с.
- Babu S. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. 480 p. URL: [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Web-book\\_monograf\\_2021-1.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Web-book_monograf_2021-1.pdf) (дата звернення: 12.12.2021).

- 11.22.2022).
10. Mulholland B. How to Build a Knowledge Management System? November 27, 2019. URL: <https://www.process.st/knowledge-management> (дата звернення: 10.03.2022).
11. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. К. : Університет «Україна», 2014. 417 с. URL: [http://nbuviar.gov.ua/images/nak\\_mon\\_partneriv/IAD.pdf](http://nbuviar.gov.ua/images/nak_mon_partneriv/IAD.pdf) (дата звернення: 10.12.2021).
12. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку : монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 336 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/00fe89dcf255176477f44d6060ac7347.pdf> (дата звернення: 12.12.2021).
13. Швачич Г. Г., Толстой В. В., Петречук Л. М., Івашенко Ю. С., Гуляєва О. А., Соболенко О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології : навчальний посібник. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с. URL: [https://nmetau.edu.ua/file/ikt\\_tutor.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/ikt_tutor.pdf) (дата звернення: 10.12.2021).
14. Empowering HR sourcers with the pro recruiter's tools. PCRecruiter. URL: <https://www.pcrecruiter.net/site/markets/human-resources/> (дата звернення: 10.12.2021).
15. HR analytics and workforce planning. SuccessFactors. URL: <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm.html> (дата звернення: 12.12.2021).
16. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Панас Я. В. основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 108-112. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.18>.
17. Плікус І. Антикризисне управління бізнесом в цифровій економіці. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. С. 88-97. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-08>.
18. Таранич А., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 156-165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 25.05.2022 р.

**Oksana Svatiuk\***, PhD (Economics), Associate Professor  
 oksana.r.svatiuk@lpnu.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-0099-2532>

**Maria Melnyk\***, Student  
 mariia.melnyk.me.2018@lpnu.ua

\* Lviv Polytechnic National University, 12, Stepana Bandera str., Lviv, 79013, Ukraine

## MANAGEMENT OF ELECTRONIC KNOWLEDGE OF PERSONNEL USING COMPUTER AND INFORMATION SYSTEMS

**Abstract.** The article substantiates socio-economic approaches and the relevance of implementing a knowledge management system at the enterprise. The knowledge of HR managers can be divided into: fundamental, ensuring specialization and success; technological and informational regarding the introduction of innovations. E-knowledge management is an interrelated part of Personnel Management in an enterprise, which shows the ability to produce added value from intangible assets. The main resource areas of the e-knowledge management program are people, processes, technology, structure, and value orientations.

Knowledge management is a subsystem for implementing electronic knowledge management, searching for it, maintaining it, reproducing it, applying automation and storing information about knowledge. Undoubtedly, this is what strengthens the leadership position in the real market segment. The use of e-knowledge management software improves: new employee adaptation, information segmentation by projects, setting benchmarks, enabling dynamic search, developing a content creation platform, improving customer service, and consolidating knowledge over time. The components of the process of creating, identifying, and using electronic knowledge to maintain and achieve a positive result are presented. The main obstacles are the low professionalism of employees and their skills in applying information technology programs to introduce innovations in the field of knowledge management. Calculating the cost of purchasing and implementing "PCRecruiter" software shows the high cost and long-term payback of this project for a medium-sized enterprise with 200 employees. In times of crisis and war, the use of "PCRecruiter" is possible for large enterprises with a high level of income. It is advisable to choose cheaper software packages Galaxy ERP, SAPR/3, OracleApplications.

Keywords: **Management, Personnel, Knowledge Management, Information and Communication Subsystems, Enterprise, Innovation.**

JEL Classification: D83; D91; I23; H83.

## REFERENCES

1. Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). A Model of Knowledge Management Success. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 2(3), 51-68. doi: <http://doi.org/10.4018/jkm.2006070104>.
2. Svatiuk, O. R. (2007). Systema upravlinnia znanniamy yak element menedzhmentu kadrovoy polityky v orhanizatsii. *Naukovyi visnyk*, 17.8, 241-243. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravlinnya-znanniyami-yak-element-mened-zhmentu-kadrovoyi-politiki-v-organizatsiyi>. (in Ukrainian)
3. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. (2021) *Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy 18.06.2021 vid UIFuture* Retrieved from <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-but-y-strategiya-ukrayiny/>. (in Ukrainian)
4. Ukrainska shkola uriaduvannia (UShU). (2022). Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/courses/barrier-free-government>. (in Ukrainian)
5. Kuznietsova, A. Ia. (Eds.). (2021). *Social security in Ukraine: a textbook*. Lviv : Universytet bankivskoi spravy. Retrieved from <http://repository.ubs.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2729>. (in Ukrainian)
6. Sytnyk, N. I. (2021). *Kreatyvnyi menedzhment: praktykum: navch. posib. dlia stud. spetsialnosti 073 «Menedzhment» osvitno-profesinoi prohramy «Menedzhment i biznes administruvannia» KPI im. Ihoria Sikorskoho*. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
7. Martínez, M. (2010). *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison between Mexico and Germany*, Books, Rainer Hampp Verlag, edition 1, number 9783866184756.
8. Kozak, Yu. H. (2014). *Mizhnarodna ekonomika: v pytanniakh ta vidpovidiakh*. pidruch. K.: Tsentr uchbovoi literatury.
9. Babu, S. (2021). *Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. Retrieved from [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Web-book\\_monograf\\_2021-1.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Web-book_monograf_2021-1.pdf).
10. Ben Mulholland (2019) *How to Build a Knowledge Management System?* November 27, 2019. Retrieved from: <https://www.process.st/knowledge-management>.
11. Varenko, V. M. (2014). *Informatsiino-analitychna diialnist*. Navch. posib. K.: Universytet «Ukraina». Retrieved from [http://nbuviap.gov.ua/images/nak\\_mon\\_partneriv/IAD.pdf](http://nbuviap.gov.ua/images/nak_mon_partneriv/IAD.pdf). (in Ukrainian)
12. Benko, M. M. (2010). *Informatsiini systemy i tekhnolohii v bukhhalterskomu obliku*: monohrafiia. K. : KNTEU. Retrieved from <https://knute.edu.ua/file/MTC=/00fe89dcf255176477f44d6060ac7347.pdf>. (in Ukrainian)
13. Shvachych, H. H., Tolstoi, V. V., Petrechuk, L. M., Ivashchenko, Yu. S., Huliciaeva, O. A., & Sobolenko, O. V. (2017). *Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii: Navchalnyi posibnyk*. Dnipro: NMetAU. Retrieved from [https://nmetau.edu.ua/file/ikt\\_tutor.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/ikt_tutor.pdf). (in Ukrainian)
14. Empowering HR sourcers with the pro recruiter's tools. (2022). *PCRecruiter*. Retrieved from <https://www.pcrecruiter.net/site/markets/human-resources/>.
15. HR analytics and workforce planning. (2022). SuccessFactors Retrieved from <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm.html>.
16. Zakharchin, G. M., Lyubomudrova, N. P., & Panas, J. V. (2020). The main aspects of knowledge management in modern conditions. *Entrepreneurship and Innovation*, 12, 108-112. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.18>. (in Ukrainian)
17. Plikus, I. (2021). Anti-crisis business management in the digital economy. *Social Economics*, 62, 88-97. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-08>. (in Ukrainian)
18. Taranych, A., & Gezgin, A. (2021). Cooperation between the HR- and the marketing departments. *Social Economics*, 62, 156-165. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 24.04.2022.

The article is recommended for printing 25.05.2022.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-13>  
УДК 338.2

### Владислав Павлович Сипко

студент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

[sypko.0416@gmail.com](mailto:sypko.0416@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0424-6994>

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІТАЛІЇ

Підприємництво є дуже важливою частиною економічного розвитку, саме тому рівень його ефективності зображує розвиненість країни в цілому. Підтримка державою підприємств різних розмірів дозволяє просунути рівень економіки на декілька кроків вперед і таким чином посилити економічну стійкість країни. У статті описується стан економічного розвитку Італії, починаючи від 50-х років, та методи, за допомогою яких держава підтримувала та розвивала підприємництво і, у кінцевому рахунку, увійшла до світових високорозвинутих лідерів. Результати дослідження показали, що після Другої світової війни Італія дуже сильно постраждала і, для того щоб підняти економіку, використала стратегію розвитку державних підприємств з подальшою лібералізацією. Починаючи з 2000-х років, Італія посилала розвиток політики невтручання, головною ідеєю якої є саморівновага економіки в цілому, впровадивши відповідні законодавчі акти. Не дивлячись на помітні успіхи, у деяких напрямках виникли проблеми, зокрема в ситуації з малими та середніми сільськими господарствами, які є дуже значущими в економіці. Дослідження показали, що в цій сфері підтримки від держави майже немає і фермерам дуже важко почати свою справу. Крім того, схожа ситуація з молодими підприємцями-початківцями, їх головною проблемою виявилась нестача фінансування, яку Італія наразі частково вирішила впровадивши систему мікрофінансування. Виявлено, що частка малих та середніх підприємств в Італії є найбільшою, і вони дуже сильно впливають на економічні показники, тому їх підтримка зі сторони держави є необхідною, задля повного їх функціонування і максимальної ефективності. Також у статті було зображено наслідки від COVID-19 і виявлено, що пандемія сильно вдарила по економіці, знизивши рівень ВВП на 9,5%. Такий стрімкий спад зумовлений також витратами на підтримку підприємств і населення під час коронавірусної інфекції. Були описані методи, за допомогою яких країна поширює зацікавленість простого населення в сфері підприємницької діяльності. Крім того, були приведені приклади участі Італії в проектах, завдання яких націлені на розвиток та підтримку підприємництва і створення певних грантів, які повинні допомогти студентам підприємцям, котрі не мають достатнього об'єму інвестицій для того, щоб почати власну підприємницьку діяльність.

Ключові слова: **підтримка підприємців, розвиток підприємництва, рівень економіки, роль підприємництва, проблематика розвитку.**

JEL Classification: M11; M21; M38; P25.

---

**Як цитувати:** Сипко, В. П. (2022). Державна підтримка розвитку підприємництва в Італії. *Соціальна економіка*, 63, 136-144. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-13>.

**In cites:** Sypko, V. (2022). State support for entrepreneurship development in Italy. *Social Economics*, 63, 136-144. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-13>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Сучасні тенденції в економічній політиці дуже критично ставляться до ідеї втручання держави в економіку, але країна, так або інакше, зобов'язана підтримувати свою економіку. Одним із способів це зробити є підтримка підприємців, які працюють у межах країни. Після Другої світової війни Італія зазнала дуже сильного економічного спаду, але в короткі терміни піднялась до рівня високорозвинутих країн з високим показником ВВП.

Метою статті є аналіз сучасного стану підприємницького сектору в Італії, визначення стратегії розвитку країни, починаючи з 50-х років, та визначення методів, якими уряд підтримує підприємництво своєї держави, задля визначення проблем та недоліків, вирішення яких, в довгостроковій перспективі, покращить сучасний стан економіки Італії в цілому.

Об'єктом дослідження стала економічна історія розвитку Італії, економічні оновлення,



починаючи від кінця Другої світової війни, сільськогосподарська політика держави та наслідки пандемії COVID-19. Предметом дослідження стали: програми розвитку та підтримки підприємництва, у яких країна бере участь, роль малих та середніх підприємств в економіці, зокрема в сільському господарстві, стратегія розвитку та поширення підприємницької діяльності, та привабливість підприємницького напрямку для молоді Італії, зокрема студентів та випускників.

Треба зазначити, що деякі напрямки і методи розвитку країни, досліджені в цій статті, наразі є малорозвиненими, оскільки після COVID-19 економічна політика держави оновилась, але їх визначення та аналіз необхідні для можливості прогнозування майбутнього рівня економічного розвитку Італії.

**Огляд літератури.** Внесок у дослідження економічної історії Італії зробив Фаурі, який розглянув етапи розвитку економічної політики країни після Другої світової війни (Fauri, 2010). Наслідки втручання та роль державної підтримки підприємництва у своїй роботі розглянув Кардінале (Cardinale, 2019).

Роль малих та середніх підприємств досліджували у своїй роботі Венчіо, Де Кастро, Масі та Адінольфі (Vecchio, De Castro, Masi, & Adinolfi, 2021), та Каффаро, Кремаско, Роккато і Кавалло (Caffaro, Cremasco, Roccato, & Cavallo, 2020). У своїх роботах вони підкреслили важливість ферм та рівень їх підтримки зі сторони держави. Фанеллі дослідив рівень розвитку малих та середніх підприємств в центральному регіоні Італії (Fanelli, 2018).

Способи підтримки підприємців-початківців розглянули Франк і Лютге, які виявили, що держава створює різні можливості для молоді почати свою справу (Franke & Lüthje, 2004). Рівень зацікавленості, щодо підприємницької діяльності серед студентів, досліджували Ісрар та Салім (Israr & Saleem, 2018). А фактори, що мотивують студентів почати свою справу дослідили Феррі, Гінесті, Спано, Зампелла (Ferri, Ginesti, Spano, & Zampella, 2019).

Вплив COVID-19 на італійську економіку розглянули Рапаччіні, Саккані, Ковалковські, Пайола, Адродегарі, які у своїй роботі дослідили наслідки пандемії для виробничих фірм Італії (Rapaccini, Saccani, Kowalkowski, Paiola, & Adrodegari, 2020). Методи та стратегії, за допомогою яких підприємства країни борються з наслідками коронавірусної хвороби, розглянули Ферріньо та Кучіно (Ferrigno & Cusino, 2021).

Парахіна, Боріс, Безрукова, Шанін (Parahina, Boris, Bezrukova, & Shanin, 2014) у своїй роботі розглянули способи підтримки соціально орієнтованих підприємств і виявили, що їх розвиток є дуже важливим для держави.

**Методологія дослідження.** Для того, щоб провести дослідження було використано загальнонаукові та емпіричні методи. Історичний метод дозволив виявити різні етапи розвитку та стратегії, які країна використовувала задля підтримки підприємництва в окремі історичні періоди. За допомогою порівняння та аналізу було виявлено рівень розвитку країни та темпи зростання економіки, починаючи з 50-х років, що дозволило виявити проблемні сторони в економічній політиці країни. З метою отримання більшого об'єму інформації, було проаналізовано літературу іноземних авторів та сутність реформ, що були впроваджені в цей період. Методи абстрагування і синтезу дозволили виявити сутність економічної політики Італії, завдяки чому було проаналізовано проблематику поширення та популяризації підприємницької діяльності. Крім методів зазначених раніше, були використані статистичні данні вже проведених досліджень з метою отримання більш точних та обґрунтованих результатів

### Основні результати дослідження

**1.1. Способи підтримки підприємництва державою.** Кожна держава має набір досить ефективних та необхідних методів регулювання для того, щоб контролювати ситуацію на ринку та діяльність підприємств. Уряд повинен забезпечувати ефективну взаємодію наукових кіл і бізнесу та створювати інституційні умови для впровадження нових високотехнологічних технологій, використовуючи систему регулювання.

Уряди можуть впливати на ринкові механізми та змусити їх функціонувати ефективно, усуваючи умови, що створюють недосконалість ринку та адміністративні жорсткості. Вони також можуть створити «культуру підприємства», яка дає змогу фірмам йти на розумні ризики та отримувати прибуток.

Підприємцям, окрім фінансової допомоги, потрібна підтримка в проведенні маркетингових досліджень, у підготовці бізнес-планів, а також в отриманні кредитів.

Якщо ж говорити про соціальні підприємства, то уряд може зосередити свою увагу на зміцненні системи соціального забезпечення, при цьому перенісши сили на вирішення соціальних проблем, питань на місцевому рівні, та підтримку неприбуткових організацій та бізнес-структур. Крім того, самі підприємства можуть брати участь у вирішенні проблем суспільства і реалізовувати цей напрямок, співпрацюючи з некомерційними організаціями.

Більшість соціально відповідальних корпорацій Європи створюють внутрішні комітети етичної та соціальної відповідальності. Завданням цих комітетів є поєднання найширшого кола організацій і приватних осіб, пов'язаних з підприємництвом, та участь у

розробці стратегічних напрямків для компаній в питаннях корпоративної етики та соціальної політики (Parahina, et al., 2014).

**1.2. Участь Італії в проєктах, що націлені на підтримку малих та середніх підприємств.** Малі та середні підприємства (МСП) в сільській економіці стикаються з проблемами у впровадженні інновацій для підвищення своєї конкурентоспроможності. Наявність фінансових ресурсів є ключовим фактором для запуску, розвитку та зростання МСП. Вони мають різні потреби та стикаються з різними проблемами, щодо фінансування, порівняно з великими підприємствами (Rupeika-Aroga & Danovi, 2015). Крім того, на інноваційну систему також впливає відсутність співпраці між державними дослідженнями та бізнесом, а також слабкість місцевих організацій у можливості забезпечення технологіями та бізнес-послугами (Fanelli, 2018). Регіональна політика повинна відповідним чином підтримувати поширення інноваційних рішень і нових бізнес-моделей, які призведуть до підвищення продуктивності та доступу до нових ринків.

Для того щоб покращити становище малих та середніх підприємств, Італія взяла участь у європейському проєкті «INNOGROW», який повинен відігравати важливу роль у підтримці, модернізації вже існуючих сільських МСП та поширенні інноваційних бізнес-проєктів. Цей проєкт очікує конкретні зміни:

- розширення послуг підтримки інновацій для понад 5% МСП сільської економіки в регіонах-партнерах;
- покращення горизонтальної та вертикальної співпраці між МСП у Сільській місцевості для комерціалізації продукції;
- розширення повноважень 200 співробітників державних адміністрацій для ефективного реалізації політики;
- стимулювання впровадження інновацій;
- розблокування більше десяти мільйонів євро інвестицій для просування інноваційних технологій та нових бізнес-моделей.

Крім того, є проєкт «ON OLTRE», в якому Італія також взяла участь. Його програма надає поєднання безвідсоткового фінансування та безповоротних субсидій для бізнес-проєктів із витратами до 3 мільйонів євро, які можуть покрити до 90% усіх витрат, що підлягають відшкодуванню протягом 10 років. Слід зазначити, що гарантії не потрібні для кредитів на суму менше 250 000 євро.

**1.3. Наслідки пандемії COVID-19.** COVID-19 — це надзвичайна ситуація в галузі охорони здоров'я, яка в першій половині 2020 року привела до величезної кількості жертв, економічних втрат і порушенню загальної діяльності у всьому світі. Ця хвороба вперше

з'явилася в кінці грудня 2019 року в Ухані, Китай, у провінції Хубей. У січні 2020 року вона стала епідемією в Китаї і поширилася по всьому світу. Поява пандемії COVID-19 становить серйозну загрозу для виживання малих компаній, особливо тих, які працюють у сферах послуг (Pencarelli, Cesaroni, & Demartini, 2020).

Італія дуже сильно постраждала від пандемії: частка високотехнологічних і невисокотехнологічних фірм, які працюють у різних секторах, наприклад: в машинобудуванні, моді, хімічній промисловості, швидко збільшили або реорганізували своє виробництво для задоволення запиту на індивідуальний захист, дезінфікуючі засоби для рук, тощо.

Згідно з щомісячними звітами Національного інституту статистики Італії, близько 2,2 мільйонів компаній (50% від загальної кількості, 65% експортерів) вимушені були припинити свою діяльність, що призвело до безпрецедентного падіння споживання та доходу, від чого постраждали 7,4 мільйона співробітників (44,3% від загальної кількості). У березні 2020 року промислове виробництво в Італії скоротилося на 28,4% (на 29,3% порівняно з березнем 2019 року), що стало найбільшим падінням серед усіх країн ЄС<sup>1</sup>. Протягом першого кварталу 2020 року італійська фондова біржа зазнала зниження на 42% (Rapaccini, 2020). У кінцевому рахунку рівень ВВП Італії знизився на 8,9%.

Оскільки конкурентне середовище фірм стало більш глобальним, невизначеним та агресивним, їм необхідно постійно покращувати свою базу знань, щоб працювати ефективно (Dagnino, Picone and Ferrigno, 2021). Щоб задовольнити цю потребу, фірми зазвичай користуються перевагами своїх компетенцій у знайомих і консолідованих технологічних навичках (Kuo, Wu, & Lin, 2019), використовують свої знання та пропонують нові продукти чи послуги (Peeters & Martin, 2017). Однак, іноді наявних навичок недостатньо, і фірми починають розробляти нові внутрішні дослідницькі проєкти, розвиваючи нові методи підвищення конкурентоспроможності.

У випадку реагування на потреби COVID-19 багато фірм вирішили оперативно вжити заходи, і тим самим забезпечили собі стійке місце на ринку (Rapaccini, 2020). 4 травня 2020 року промислові підприємства Італії були відновлені, хоча з зобов'язаннями забезпечити соціальну дистанцію та особистий захист працівників. Керівникам було запропоновано оцінити та впровадити найбільш ефективні дії для забезпечення робочого середовища. Наприклад: зміна планування, закриття місць загального користування, вве-

<sup>1</sup> Eurostat. Industrial production down by 11.3% in euro area. Euro Indicators 80/2020, May 13, 2020.

дення серологічних тестів, контроль за температурою, дотримання соціальної дистанції та організації чергувань, щоб зменшити кількість людей на фабриках. Ці заходи суттєво вплинули на продуктивність, витрати та терміни доставки, що призвело до зниження рівня попиту.

Останнім часом значні зусилля були спрямовані на зберігання запасних частин і матеріалів на великих складах, переважно розташованих поблизу фабрик, з яких оновлюються світові ринки. Також з'явилися місця у дистанційній роботі для багатьох мільйонів працівників.

Крім того, значною мірою були поширені цифрові технології, і була вирішена проблема занепокоєння клієнтів щодо конфіденційності, цифрової безпеки та можливих втрат даних. Ці зміни відкрили простір для збільшення кількості фрілансерів і професіоналів у сфері економіки серед співробітників.

**2.1. Стратегія розвитку підприємств Італії після Другої Світової війни.** Після Другої світової війни італійська економіка характеризувалася відсталою промисловістю і домінуючим первинним сектором – типові аспекти економіки на ранній стадії. У цьому контексті індустріалізація була пріоритетом для модернізації економіки в цілому, а також для підвищення рівня доходів (Fauri, 2010).

Центральну роль для індустріалізації відіграла галузева політика. Їй вдалося збільшити виробничу потужність та технічні можливості промислових секторів, що сприяло збільшенню загального випуску.

Державні втручання в капітальний та технологічний сектори переслідували промислове оновлення. Вони мали генерувати процес, який дозволив би наздогнати найбільш передові економіки того часу, а саме: США, Німеччини, Великобританії та Франції. Для цього була створена стратегія промислової модернізації, яка повинна була розширити або створити нові галузі виробництва, які характеризувалися великим технологічним змістом.

Основою цієї стратегії були державні підприємства. Пряме державне втручання в ці сектори було вирішальним для подолання високих ризиків і невизначеності, пов'язаних з високим капіталом і високотехнологічними секторами.

Технологічні вдосконалення в галузі проміжних товарів, які дуже важливі для великої кількості іншої проміжної та кінцевої продукції, дуже позитивно вплинули на економіку в цілому. Наприклад, вони сприяли зменшенню витрат виробництва та зростанню загальних економічних показників, що призвело до підвищення рівня конкурентоспроможності італійської продукції. Прикладом такого прориву може бути вдосконалення в сталеливар-

ному секторі, що сприяло розвитку до рівня світових лідерів італійської механіки та морського сектору.

Стратегічну роль відіграла також компанія Eni S. p. A, яка є монополістом у нафтогазовому секторі. У цьому випадку державна власність мала функцію подолання перешкоди як економічного, так і політичного характеру. Відсутність багатої кількості енергетичних ресурсів в Італії означало, що енергоносії переважно імпортуються. Для вирішення цієї проблеми було покладено деякі дипломатичні зусилля, щоб забезпечити доступне енергопостачання в необхідній кількості (Cardinale, 2019).

Як і в інших капіталомістких секторах, державна власність відіграла велику роль в підвищенні інвестиційної привабливості та покращенні показників приватного сектора. Розширення виробництва сприяло нормалізації торговельного процесу, лібералізації та стимулюванню експорту.

Посилення економічної взаємозалежності з іншими європейськими державами виявилось особливо корисним для економіки Італії в різних аспектах (Felice & Lepore, 2017). Наприклад, це зробило можливим використання порівняльних переваг у трудомісткому виробництві, що створило надлишки від експорту. Також часткова лібералізація позитивно вплинула і на менш конкурентоспроможні технологічні та капіталомісткі сектори. Розширення трудомістких галузей сприяло збільшенню попиту на проміжні товари і розширенню експорту в цілому. Крім того, лібералізація торгівлі дала змогу з меншими зусиллями імпортувати закордонні технології, що мало вирішальне значення для розширення та модернізації підприємств.

У результаті державної політики, щодо розвитку секторів економіки, підприємства Італії перейшли до нового ступеня конкурентоспроможності і змогли виступати на світовому ринку на рівні інших високорозвинених і економічно стійких країн, що призвело до цілої низки змін. Наприклад, досягнення нових рівнів індустріалізації дало змогу перейти на передову стадію розвитку в 1970-х роках, а структурні зміни призвели до помітного росту ВВП (рис. 1).

Італія, щоб поліпшити регулювання, вирішила частково впровадити політику невтручання держави в підприємницьку діяльність і в нормативне регулювання. Саме тому законодавчий акт від 25 червня 2008 року був запроваджений для здійснення трьох головних задач:

- скорочення законодавчого регулювання;
- зменшення адміністративних процедур;
- ліквідація адміністративних органів, які не надають необхідні економічні послуги.

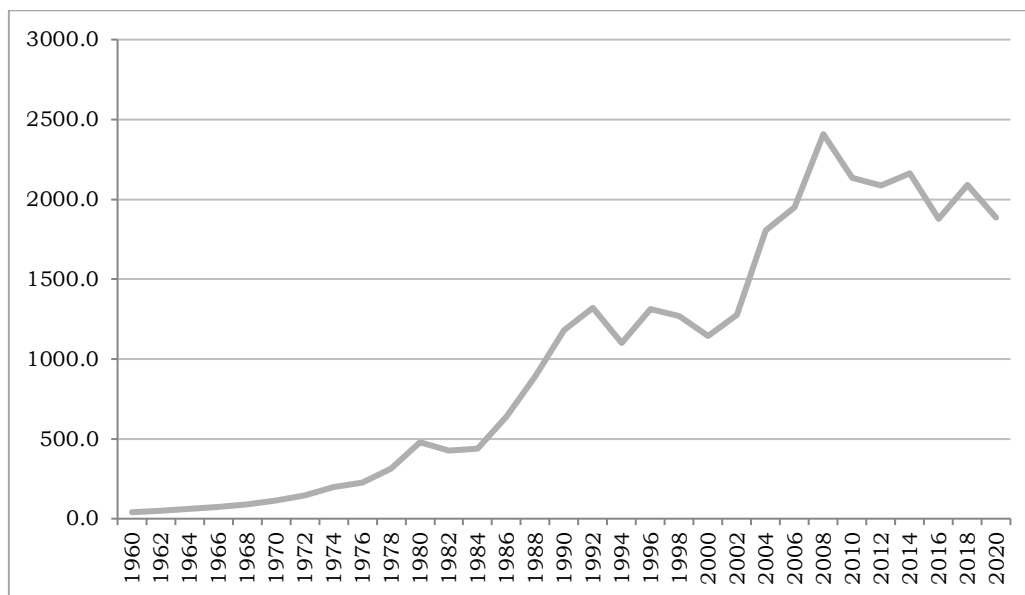


Рис. 1. Показник ВВП Італії протягом 1960-2020 рр. (милард дол. США)

Fig. 1. Italy's GDP during 1960-2020 (billion USD)

Джерело: побудовано автором за даними<sup>1</sup>

Важливим інструментом взаємодії підприємницьких структур, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності, є об'єднання зацікавлених сторін у профільні конфедерації, в рамках діяльності яких, ними проводиться узгоджена робота. Серед таких необхідно відзначити «Confindustria», яка об'єднує близько 150 тис. підприємств країни та найбільшу конфедерацію, що представляє інтереси 700 тис. підприємств Італії – «Confcommercio». Дані організації активно взаємодіють з економічними відомствами країни, сприяючи прийняттю законодавчих актів, що відображають інтереси виробників, зокрема в питаннях спрощення адміністративних процедур під час підприємницької діяльності.

Також первинний пріоритет мала інтеграція ланцюгів вартості з метою подолання структурних недоліків. Було введено масштабні інвестиції для створення і розширення проміжних секторів, що підвищило ефективність торгівлі. Крім того, вони створили нові порівняльні переваги в галузях з високою доданою вартістю, що позитивно сприяло модернізації промисловості, структурним змінам та стійкому економічному зростанню.

**2.2. Проблеми розвитку і підтримки сільського господарства Італії.** Розрив між змістом політичних дискурсів та реалізацією політики є постійною темою у дослідженні змінних моделей державного втручання. Однак, цикл 30-річних реформ закріпив багатофункціональний підхід до розвитку європейського сільського господарства.

У шляху підвищення продуктивності підтримуються спеціалізація та стандартизація, у той же час у багатофункціональному підході взаємодія між сільськогосподарською, екологічною та територіальною політикою стає найвагомішою. Частково ця перспектива в Європі була реалізована завдяки повільному, але значному процесу реформування, який змінив стратегію державного втручання в аграрний сектор, і щодо якого все ще залишається багато питань.

У ході реформ спільної сільськогосподарської політики було трансформовано та введено заходи, щоб допомогти фермерам рухатися до багатофункціональної моделі, запровадивши концепцію перехресного затвердження у 2003 році та низку обов'язкових правил для доступу до державної підтримки (Casolani et al., 2021).

Крім того, внесено багато інших змін, наприклад: впровадження заходів задля екологічного переходу, таких як: органічне землеробство, екологізація та агроекологічні заходи (Caffaro et al., 2020). Також заходів, що відповідають вимогам громадян, таким як: покращення добробуту тварин і впровадження соціального перехресного затвердження, яке спрямоване на покращення умов праці фермерів.

Було піднято питання, яке часто ігнорується — це роль малих ферм, чия вага, особливо в середземноморському регіоні, є значною з точки зору кількості території, виробленої роботи та екосистемних послуг, що надаються сільським та приміським районам.

Ці ферми стикаються з труднощами у

<sup>1</sup> World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 20.03.2022).

доступі до програм розвитку сільських районів, комплексу заходів, наданих європейськими державами для сприяння збалансованого розвитку сільських територій та сільськогосподарських систем.

Для того щоб вирішити цю проблему, Європейський парламент прийняв спеціальну резолюцію, якою він запропонував, в рамках нової загальної сільськогосподарської політики, прийняти відповідні заходи, які б більшою мірою враховували специфічні потреби невеликих сімей вести господарства.

Здатність невеликих ферм та їхніх родин інтегрувати та мобілізувати земельні ресурси є життєво важливою, особливо в цих районах. Це стосується й Італії, де ці реалії дали життя багатогранній підприємницькій структурі, на якій базується значна частина національної мережі аграрного туризму, включаючи значну частку поставок високоякісної продукції (Esposti, 2022).

Роль дрібних фермерів має особливе значення для Італії. В країні є 732 198 ферм з річним стандартним прибутком менше ніж 15 000 євро, що становить майже 64% від загальної кількості ферм в Італії.

З іншого боку, якщо ми подивимося на дані про відсоток використаної сільськогосподарської площі малих фермерських господарств, то він становить лише 17,7% від загальної кількості. В той же час малі ферми становлять близько 28% загальної кількості сільського господарства Італії (Vecchio et al., 2021).

Нарешті, якщо ми подивимося на рівень багатофункціональності, то переконаємось, наскільки малі ферми є позитивними дійовими особами у відносинах між сільським господарством і територією.

**2.3. Роль і підтримка студентів в підприємницькій діяльності.** В Італії тисячі студентів щороку закінчують університети, але лише деякі з них мають намір розпочати власний бізнес. Перевага оплачуваної роботи та стабільного заробітку є однією з основних причин підвищення рівня безробіття серед молодих випускників, який зріс від 11,5% у 2011 році до 15,3% наприкінці 2016 року. Тому, у випадку коли їм не вистачає місця, щоб працевлаштуватися, або немає такої можливості зовсім, найкращим варіантом стає перспектива стати підприємцем та відкрити власну справу, ніж шукати оплачувану роботу як стратегію виживання. Організації економічного співробітництва і розвитку показали, що менше 10% молодого населення брали участь у створенні нових підприємств на початку 2000-х років. (Israr, Muhammad, & Saleem, 2018)

Ситуація в Італії не дуже гарно проглядається через велику кількість та пам'ятну розсипчастість мікрофірм територією усієї

каїни. Так, серед дорослих виявлено підприємницьку активність менше 5% населення, що залучене до відкриття та ведення нового бізнесу, що значно менше порівняно з більшістю інших країн з розвинутою економікою.

Освіта відіграє важливу та позитивну роль в ефективності підприємницької діяльності. Студенти університету – молоді та високоосвічені потенційні підприємці і вибір, зі сторони країни, зосередитися на них, виправдовує причину їхнього бажання відкрити свою справу та зіграти важливі позитивні ролі в майбутньому економічному розвитку Італії (Tognazzo, Gianecchini, & Gubitta, 2017).

Крім того, нові підприємства, створені студентами та випускниками університетів, є потужним інструментом для виведення на ринок нових знань і стратегій, що, згідно з економічними теоріями та пережитою практикою, стимулює зростання продуктивності та створення робочих місць.

Підтримка молодіжного підприємництва має великий авторитет в Італії завдяки низці національних молодіжних планів, які створили кілька важливих інститутів, таких як Департамент у справах молоді та Фонд молодіжної політики (Ferri et al., 2019). Ініціатива, щодо забезпечення зайнятості молоді та молодіжна гарантія, зміцнює національні зусилля та допомагає залучити регіони, провінції та місцеві органи влади у заохочення та підтримку молодіжного підприємництва. Нещодавні зусилля, щодо впорядкування регуляторного середовища, окупаються з погляду спрощеного процесу реєстрації бізнесу (Franke & Lüthje, 2004).

Крім того, доступ до фінансування бізнес-проектів відкривається швидкими темпами для молодих підприємців, завдяки нещодавнім змінам у регулюванні, щодо створення сектору мікрофінансування. Уряд отримує вигоду з дуже активного недержавного сектора, включаючи як приватні, так і державні організації (Girella, Zambon, & Rossi, 2019).

Наразі, задля привернення уваги молоді до самозайнятості, Італія крок за кроком впроваджує підприємництво в шкільну систему, і, хоча весь цей процес поки що на ранньому етапі, в перспективі це збільшить частку успішних підприємців в країні, що покращить економіку в цілому.

Треба зазначити, що зараз найбільшою проблемою для початкових підприємців є нестача фінансування, оскільки у молодих підприємців об'єм особистих заощаджень досить невеликий, а мікрофінансування поки що дуже слабо розвинуто в Італії (Zollo et al., 2017). Крім того, багато з них стикаються з проблемами оформленням кредиту та високою ймовірністю втратити все, через недосвідченість.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що після Другої світової війни італійська промислова політика була зосереджена на державних підприємствах. Це було необхідно для подолання структурних недоліків приватного сектора, таких як дрібне виробництво, щоб мати можливість конкурувати в усьому світі з країнами, які мають найбільш розвинену економіку.

Хоча дослідження та політичні наміри визнають вирішальну роль малих фермерських господарств у стратегіях розвитку сільських районів, на практиці вони залишаються поза увагою сільськогосподарської політики. Розвиненість малих та середніх ферм в Італії має фундаментальне значення, через їх економічний, екологічний та соціальний вклад, для відновлення взаємозв'язку сільського господарства та територій.

Для того щоб тримати економіку на досить високому рівні, Італія підтримує свої підприємства різними шляхами, зокрема це законодавчі норми, які регламентують всебічну

підтримку малого та середнього підприємництва. Серед них можна відзначити гранти та пільги кредитування на покупку обладнання, стимулювання експорту, різні програми для молодих підприємців, підтримку та стимулювання інноваційного бізнесу. Усебічну допомогу та підтримку малого та середнього підприємництва надають Міністерство промисловості Італії та уряди регіонів, які мають для цього найбільшого повноваження. Ця підтримка є найбільш важливою для молодих підприємців-початківців, які стикаються з проблемою недостатнього об'єму особистих заощаджень і потребують додаткових зовнішніх інвестицій.

На сьогоднішній день Італія є однією з найрозвиненіших країн з досить стійкою економікою та високими показниками ВВП. Крім того, ця країна, незважаючи на дуже серйозні наслідки COVID-19, досі має високий показник конкурентоспроможності і знаходиться на одному рівні з іншими країнами-лідерами у світовій економіці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Fanelli R. M. Rural small and medium enterprises development in Molise (Italy). *European countryside*. 2018. Vol. 10, No. 4. Pp. 566–589. DOI: <https://doi.org/10.2478/euco-2018-0032>.
2. Ferrigno G., Cucino V. Innovating and transforming during COVID-19: insights from Italian firms. *R&D Management*. 2021. Vol. 51, No. 4. Pp. 325–338. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12469>.
3. Rapaccini M., Saccani N., Kowalkowski C., Paiola M., Adrodegari F. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. Pp. 225–237. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>.
4. Rupeika-Apoga R., Danovi A. Availability of alternative financial resources for SMEs as a critical part of the entrepreneurial eco-system: Latvia and Italy. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 33. Pp. 200–210. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01705-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01705-0).
5. Dagnino G. B., Picone P. M., Ferrigno G. Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. No. 1. Pp. 85–115. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12242>.
6. Kuo C. I., Wu C. H., Lin B. W. Gaining from scientific knowledge: the role of knowledge accumulation and knowledge combination. *R&D Management*. 2019. Vol. 49, No. 2. Pp. 252–263. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12322>.
7. Tognazzo A., Gianecchini M., Gubitta P. Educational context and entrepreneurial intentions of university students: An Italian study. *Entrepreneurship Education*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2040-724620170000007008>.
8. Peeters T., Martin X. Strategies for knowledge use in R & D and their implications for innovative performance. *R&D Management*. 2017. Vol. 47, No. 1. Pp. 47–60. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12144>.
9. Pencarelli T., Cesaroni F. M., Demartini P. Covid-19 and Italian small and medium-sized enterprises: consequences, threats and opportunities. *Piccola Impresa/Small Business*. 2020. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.14596/pisb.413>.
10. Girella L., Zambon S., Rossi P. Reporting on sustainable development: A comparison of three Italian small and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26, No. 4. Pp. 981–996. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1738>.
11. Casolani N., Nissi E., Giampaolo A., Liberatore L. Evaluating the effects of European support measures for Italian organic farms. *Land Use Policy*. 2021. Vol. 102. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105225>.
12. Esposti R. The Coevolution of Policy Support and Farmers' Behaviour. *An investigation on Italian agriculture over the 2008-2019 period*. 2022. No. 464. DOI: <https://ideas.repec.org/p/anc/wpaper/464.html>.
13. Caffaro F., Cremasco M. M., Roccato M., Cavallo E. Drivers of farmers' intention to adopt technological innovations in Italy: The role of information sources, perceived usefulness, and perceived ease of use. *Journal of Rural Studies*. 2020. Vol. 76. Pp. 264–271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.028>.
14. Cardinale R. Theory and practice of state intervention: Italy, South Korea and stages of economic development. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2019. Vol. 49. Pp. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.09.004>.
15. Vecchio Y., De Castro P., Masi M., Adinolfi F. Do Rural Development Policies Really Help Small Farms? A Reflection from Italy. *EuroChoices*. 2021. Vol. 20, No. 3. C. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12338>.
16. Parahina V. N., Boris O. A., Bezrukova T. L., Shanin I. I. State support for creation and development of socially-oriented innovative enterprises. *Asian Social Science*. 2014. Vol. 10, No. 23. Pp. 215. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n23p215>.
17. Israr M., Saleem M. Entrepreneurial intentions among university students in Italy. *Journal of Global*

- Entrepreneurship Research*. 2018. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0107-5>.
18. Zollo L., Laudano M. C., Ciappei C., Zampi V. Factors affecting universities' ability to foster students' entrepreneurial behaviour: An empirical investigation. *Journal of management development*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0093>.
19. Franke N., Lüthje C. Entrepreneurial intentions of business students – A benchmarking study. *International journal of innovation and technology management*. 2014. Vol. 1, No. 03. Pp. 269–288. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219877004000209>.
20. Ferri L., Ginesti G., Spano R., Zampella A. Exploring factors motivating entrepreneurial intentions: the case of Italian university students. *International Journal of Training and Development*. 2019. Vol. 23, No. 3. Pp. 200–220. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12158>.
21. Fauri F. Big business and Italian industrial policies after World War II. In *Forms of Enterprise in 20th Century Italy*. Edward Elgar Publishing. 2010. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781849806565>.
22. Felice E., Lepore A. State intervention and economic growth in Southern Italy: The rise and fall of the 'Cassa per il Mezzogiorno' (1950–1986). *Business History*. 2017. Vol. 59, No. 3. Pp. 319–341. DOI: <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1174214>.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 27.05.2022 р.

---

**Vladyslav Sypko**, Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
 sypko.0416@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0424-6994>

### STATE SUPPORT FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN ITALY

**Abstract.** Entrepreneurship is a very important part of economic development, which is why the level of its efficiency reflects the development of the country as a whole. State support of enterprises of various sizes allows to advance the level of the economy a few steps forward and thus strengthen the economic stability of the country. The article describes the state of Italy's economic development since the 1950s and the methods by which the state supported and developed entrepreneurship and eventually became one of the world's most developed leaders. The results of the study showed that after the Second World War, Italy suffered greatly and, in order to boost the economy, used the strategy of developing state-owned enterprises with further liberalization. Since the 2000s, Italy has intensified its policy of non-interference, the main idea of which is the self-balance of the economy as a whole, by introducing relevant legislation. Despite significant progress, problems have arisen in some areas, in particular with small and medium-sized farms, which are very important in the economy. Research has shown that there is almost no state support in this area and it is very difficult for farmers to start their own business. In addition, the situation is similar with young start-ups, their main problem being the lack of funding, which Italy has now partially solved by implementing a microfinance system. I found that the share of small and medium enterprises in Italy is the largest, and they have a strong impact on economic performance, so their support from the state is necessary for their full functioning and maximum efficiency. Also in the article, I assessed the effects of COVID-19 and found that the pandemic hit the economy hard, reducing GDP by 9.5%. Such a sharp decline is also due to the cost of supporting businesses and the public during coronavirus infection. In addition, I described the methods by which the country spreads the interest of ordinary people in business. I also gave examples of Italy's participation in projects aimed at developing and supporting entrepreneurship and creating certain grants that should help student entrepreneurs who do not have enough investment to start their own business.

**Keywords:** Support of Entrepreneurs, Development of Entrepreneurship, Level of Economy, Role of Entrepreneurship, Development Issues.

JEL Classification: M11; M21; M38; P25.

### REFERENCES

1. Fanelli, R. M. (2018). Rural small and medium enterprises development in Molise (Italy). *European countryside*, 10(4), 566-589. doi: <https://doi.org/10.2478/euco-2018-0032>.
2. Ferrigno, G., & Cucino, V. (2021). Innovating and transforming during COVID-19: insights from Italian firms. *R&D Management*, 51(4), 325-338. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12469>.
3. Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>.
4. Rupeika-Apoga, R., & Danovi, A. (2015). Availability of alternative financial resources for SMEs as a critical part of the entrepreneurial eco-system: Latvia and Italy. *Procedia Economics and Finance*, 33, 200-210. doi:

[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01705-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01705-0).

5. Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12242>.
6. Kuo, C. I., Wu, C. H., & Lin, B. W. (2019). Gaining from scientific knowledge: the role of knowledge accumulation and knowledge combination. *R&D Management*, 49(2), 252-263. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12322>.
7. Tognazzo, A., Gianecchini, M., & Gubitta, P. (2017). Educational context and entrepreneurial intentions of university students: An Italian study. *Entrepreneurship Education*. Emerald Publishing Limited. doi: <https://doi.org/10.1108/S2040-724620170000007008>.
8. Peeters, T., & Martin, X. (2017). Strategies for knowledge use in R & D and their implications for innovative performance. *R&D Management*, 47(1), 47-60. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12144>.
9. Pencarelli, T., Cesaroni, F. M., & Demartini, P. (2020). Covid-19 and Italian small and medium-sized enterprises: consequences, threats and opportunities. *Piccola Impresa/Small Business*, 3. doi: <https://doi.org/10.14596/pisb.413>.
10. Girella, L., Zambon, S., & Rossi, P. (2019). Reporting on sustainable development: A comparison of three Italian small and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 981-996. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1738>.
11. Casolani, N., Nissi, E., Giampaolo, A., & Liberatore, L. (2021). Evaluating the effects of European support measures for Italian organic farms. *Land Use Policy*, 102, 105225. doi: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105225>.
12. Esposti, R. (2022). The Coevolution of Policy Support and Farmers' Behaviour. *An investigation on Italian agriculture over the 2008-2019 period* (No. 464). doi: <https://ideas.repec.org/p/anc/wpaper/464.html>.
13. Caffaro, F., Cremasco, M. M., Roccato, M., & Cavallo, E. (2020). Drivers of farmers' intention to adopt technological innovations in Italy: The role of information sources, perceived usefulness, and perceived ease of use. *Journal of Rural Studies*, 76, 264-271. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.028>.
14. Cardinale, R. (2019). Theory and practice of state intervention: Italy, South Korea and stages of economic development. *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 206-216. doi: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.09.004>.
15. Vecchio, Y., De Castro, P., Masi, M., & Adinolfi, F. (2021). Do Rural Development Policies Really Help Small Farms? A Reflection from Italy. *EuroChoices*, 20(3), 75-80. doi: <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12338>.
16. Parahina, V. N., Boris, O. A., Bezrukova, T. L., & Shanin, I. I. (2014). State support for creation and development of socially-oriented innovative enterprises. *Asian Social Science*, 10(23), 215.
17. Israr, M., & Saleem, M. (2018). Entrepreneurial intentions among university students in Italy. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-14.
18. Zollo, L., Laudano, M. C., Ciappei, C., & Zampi, V. (2017). Factors affecting universities' ability to foster students' entrepreneurial behaviour: An empirical investigation. *Journal of management development*. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0093>.
19. Franke, N., & Lüthje, C. (2004). Entrepreneurial intentions of business students - A benchmarking study. *International journal of innovation and technology management*, 1(03), 269-288. doi: <https://doi.org/10.1142/S0219877004000209>.
20. Ferri, L., Ginesti, G., Spano, R., & Zampella, A. (2019). Exploring factors motivating entrepreneurial intentions: the case of Italian university students. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 202-220. doi: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12158>.
21. Fauri, F. (2010). Big business and Italian industrial policies after World War II. *Forms of Enterprise in 20th Century Italy*. Edward Elgar Publishing. doi: <https://doi.org/10.4337/9781849806565>.
22. Felice, E., & Lepore, A. (2017). State intervention and economic growth in Southern Italy: The rise and fall of the 'Cassa per il Mezzogiorno' (1950-1986). *Business History*, 59(3), 319-341. doi: <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1174214>.

The article was received by the editors 24.04.2022.

The article is recommended for printing 27.05.2022.



<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>  
УДК 336.713

**Мар'яна Леонідівна Швайко\***

кандидат економічних наук, доцент  
mlshvayko@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3911-0392>

**Анна Дмитрівна Микиша\***

студентка  
a.mikisha03@gmail.com

\* Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

У статті розглянуто особливості функціонування банківської системи України та проведено аналіз зарубіжного досвіду у цій сфері. Результати дослідження показують, що вітчизняна банківська система менш капіталізована у порівнянні з розвинутими країнами та має менший запас ліквідності. Визначено, що, використовуючи передові світові тренди щодо монетарної політики та провадження банківської діяльності, можна покращити її стан.

Проведено дослідження стану банківської системи України в сучасних умовах та виявлено її ключові тенденції. Відзначаємо зменшення кількості банків та зниження їх прибутковості з введенням воєнного стану через зростання ризиків та погіршення соціально-економічного становища країни. Однак в цілому банківська система витримала серйозні виклики сучасного етапу: банки працюють та здійснюють кредитування, зберігаючи ліквідність.

Обґрунтовано, що в умовах сьогодення важливим завданням є підтримка діяльності банківських установ. НБУ задля забезпечення безперебійної роботи банків та системи електронних платежів зробив своєчасні кроки, які дозволили пройти цей період з помірними втратами для фінансового сектору. Так НБУ зменшив вимоги при формуванні резервів та здійснював рефінансування банків задля зростання ліквідності банківської системи України.

Також позитивний вплив на відновлення кредитування та стан банківської системи чинять програми уряду по компенсації процентних витрат.

У статті сформульовано ключові проблеми банківської системи України та визначено шляхи її розвитку, використання яких сприятиме оптимізації її діяльності та розвитку фінансової системи в цілому.

Ключові слова: **банки, банківська система, депозити, кредити, Національний банк України, прибуток.**

JEL Classification: G21; G28; H12.

---

**Як цитувати:** Швайко, М. А., & Микиша, А. Д. (2022). Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*, 63, 145-155. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>.

**In cites:** Shvayko, M., & Mykysha, A. (2022). Current trends in the development of the banking system of Ukraine. *Social Economics*, 63, 145-155. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** У сучасних умовах задля стабілізації фінансово-економічної ситуації в країні необхідна ефективно функціонуюча, надійна та розвинена банківська система. Банківська система є складовою фінансової системи країни. Через неї здійснюється мобілізація та перерозподіл фінансових ресурсів, їх розміщення та залучення в економічний обіг. Саме банки є важливим джерелом інвестування фінансових ресурсів в економіку країни.

Таким чином, стійкість банківської системи сприяє досягненню високих показників розвитку національної економіки та соціальної сфери, а зниження її рівня може провокувати наростання кризових явищ.

В умовах сьогодення спостерігаємо військово-політичну нестабільність, зростання інфляції до 18%, економічну дестабілізацію (так МВФ прогнозує падіння ВВП України на 35% у 2022 році). Всі ці чинники негативно впли-

вають на стабільність банківської системи та ключові показники діяльності банків України.

Тому питання підвищення стійкості банківської системи є надзвичайно актуальними у сучасних умовах та потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є ідентифікація ключових проблем банківської системи України та визначення шляхів її розвитку у сучасних умовах. Для досягнення мети було виконано наступні завдання: надано оцінку стану банківської системи України в сучасних умовах та виявлено ключові тенденції її розвитку; в контексті зарубіжного досвіду сформульовано систему заходів, що здатні підтримати функціонування вітчизняної банківської системи в умовах воєнного стану. Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин, що склалися між суб'єктами фінансового ринку України. Предметом дослідження є банківська система України.

**Огляд літератури.** Питання щодо особливостей функціонування банківської системи досліджувалися вітчизняними та зарубіжними вченими. Вагомий внесок у вивчення цієї теми внесли роботи таких вчених, як: О. Барановський (Барановський, 2008) О. Дзюблюк (Дзюблюк, 2016), В. Коваленко (Коваленко, 2010), О. Кузьменко (Кузьменко, 2019) І. Прокопенко (Прокопенко, 2015), М. Ротбард (Ротбард, 2014), І. Ткачук (Ткачук 2015) та інші.

Для повноти дослідження потрібно також виявити наявні тенденції у банківському секторі за кордоном. Так, А. Назаритехрані та Б. Машалі (Nazaritehrani & Mashali, 2020) проаналізували вплив розвитку інноваційних каналів представлення банківських послуг на ринкову частку банків та дійшли висновку, що інтернет-банкінг, POS та телефонний банкінг позитивно впливають на зростання ринкової частки банку. Думки щодо важливості та потенціалу цифрової трансформації для банків підтримують й А. Наймі-Садіг, Т. Асгарі та М. Рабієї (Naimi-Sadigh, Asgari, & Rabiei, 2022).

Питаннями стійкості банків займаються К. Перейра Педро, Ж.Ж.С. Рамальо, Дж.В. да Сільва (Pereira Pedro, Ramalho, & da Silva, 2018), які довели, що на стабільність банків можуть впливати економічні коливання, ризикова поведінка банків, зв'язки між банками та структура фінансової системи країни. В той же час практика регулювання та нагляду не має суттєвого значення для запобігання банкрутству. Увагу банківському регулюванню в контексті контролю за системним ризиком приділено у роботі М. Саммер (Summer, 2003) та А. Фатоне А. й Ф. Маріані (Fatone & Mariani, 2020). Не менш важливим для стійкості банківського сектору в цілому є ступінь концентрації капіталу та конкурентне

середовище (Ghossoub & Reed, 2019). Дж. Й. Лін та Х. Сан (Lin & Sun, 2009) обґрунтували, що збільшення ринкової частки малих банківських установ посилює економічне зростання в сучасному Китаї.

Однією з тенденцій є ретельна ідентифікація системно важливих банків для національного банківського сектору, що доводить дослідження Х. Елсінгера, А. Лехара та М. Саммер (Elsinger, Lehar, & Summer, 2006).

Наслідки пандемії для банківського сектору відзначили у роботі (Tran et al., 2022): постійне зростання проблемних кредитів, що супроводжується низькими процентними ставками, призвело до зростання банківського ризику, створюючи серйозну загрозу стабільності банків.

Світова фінансова криза висвітлила нову тенденцію до функціонування тіньового банківського сектору, що довели Ф. Малатеста, С. Маск'антоніо та А. Загіні (Malatesta, Masciantonio, & Zaghini, 2016).

Окрема група дослідників оцінюють сучасний потенціал та ризики банківського сектору для вирішення соціальних та економічних проблем країн світу (Le et al., 2014; Detzer et al., 2014; Jovančević, 2000).

Але потребують подальшої конкретизації питання щодо визначення шляхів розвитку банківської системи України з урахуванням сучасних викликів.

**Методологія дослідження.** Інформаційну базу дослідження склали статистичні огляди стану банківської системи України, що складаються Національним банком України. В процесі дослідження були використанні як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження: метод аналізу – для оцінки поточного стану банківської системи України, метод порівнянь – для визначення лідерів серед банків України за визначеними параметрами; методи узагальнення та абстрагування – для виділення сучасні тенденції банківської системи України.

**Основні результати.** Потужна банківська система є однією з найважливіших умов для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, адже вона має зв'язки з усіма секторами економіки.

Щодо банківської системи України, то вона є дворівневою. Національний банк України є центральним банком, який здійснює монетарну політику задля забезпечення стабільності національної грошової одиниці. Банки знаходяться на другому рівні банківської системи, вони здійснюють розрахункове-касове, валютне та депозитно-кредитне обслуговування суб'єктів господарювання та фізичних осіб тощо.

На фоні переходу України до європейських стандартів у банківському секторі, важливо розглянути сучасні тенденції розвитку

банківської системи України.

Банківська система України в останні роки зазнала значних втрат кількісного складу.

Так, кількість банків в період 2017-2021 рр. в Україні зменшувалася з кожним роком (рис. 1).

Починаючи з 2014 року багато банків в Україні зіштовхнулася з величезними проблемами. У 2014-2015 роках відбувся справжній «банкопад», у багатьох банках була розпочата процедура ліквідації згідно з рішенням Національного банку України.

Тому можна спостерігати тенденцію щодо скорочення кількості діючих банківських установ і вже станом на 01.12.2021 р., їх нараховувалося 71 одиниця, що на 15 менше ніж у 2017 році.

Також слід звернути увагу на те, що в період 2017-2021 рр. кількість банків з іноземним капіталом зменшилась з 38 до 33 установ – це є теж негативною тенденцією для банківського сектору країни, адже означає відтік капіталу (див. рис.1).

У 2022 році тенденція щодо скорочення кількості банків збереглася і на кінець 1 кварталу 2022 року їх вже було 69.

Варто зауважити, що за територіальним розподілом банків спостерігаються суттєві диспропорції. Так, станом на 01.01.2021 р. найбільше банків було зареєстровано у м. Києві – 74%, серед інших регіонів велика їх кількість у Дніпропетровській, Львівській та

Одеській областях.

Також необхідно підкреслити, що зі зменшенням кількості банків та їх незбалансованим територіальним розміщенням змінюється доступність банківських послуг для населення. Станом на той же час в середньому по Україні на 100 тис. населення припадало 17 підрозділів банків в порівнянні з 24 підрозділами станом на 01.01.2016 р.

Проаналізувавши кількість банківських установ перейдемо до аналізу активів та пасивів банків. Детальна інформація щодо цього наведена в таблиці 1 та на рис. 2, 3.

Станом на 01.12.2017 року активи банків в Україні склали 1282748 млн грн, на 01.12.2018 року – 1320112 млн грн, на 01.12.2019 року – 1404000 млн грн, на 01.12.2020 року – 1754736 млн грн, на 01.12.2021 року – 1939298 млн грн.

Аналізуючи показники таблиці 1, можна визначити тенденцію щодо щорічного зростання активів банків. Найбільше їх зростання припадає на період 01.12.2019-01.12.2020 рр. – за рік вони зросли на 25%.

Щодо резервів, то відзначаємо тенденцію до їх зменшення у 2021 р. Це є наслідком негативного впливу на банківську систему COVID-19.

Рис. 2 дає можливість ознайомитися зі структурою активів банків України. Його аналіз показує домінування в структурі активів кредитів, які надані суб'єктам господарювання та фізичним особам і вкладень в ОВДП.



Рис. 1. Кількість діючих банків в Україні станом на 01.12.2017-01.12.2021 рр.

Fig. 1. The number of operating banks in Ukraine as of 12/01/2017-12/01/2021

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.01.2022).

Таблиця 1. Активи та резерви банків 2017-2021 рр., млн грн  
Table 1. Assets and reserves of banks in 2017-2021, UAH million

| Рік             | Активи  | Резерви активних операцій банків |
|-----------------|---------|----------------------------------|
| 2017            | 1256299 | 484383                           |
| 2018            | 1336358 | 516985                           |
| 2019            | 1360764 | 555871                           |
| 2020            | 1494460 | 492069                           |
| 2021            | 1822814 | 375459                           |
| на 01. 01. 2022 | 2053928 | 278774                           |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

Обсяги кредитів в 2020 році, які надані суб'єктам господарювання та фізичним особам, зменшилися порівняно з попереднім роком. Причиною цього є пандемія, яка спровокувала падіння попиту на окремі товари та послуги, а також введенні весною сильні карантинні обмеження, які значно скоротили діяльність деяких секторів економіки. Попит на кредити з боку підприємств зменшився, а фінансовий стан позичальників погіршився.

Протягом наступного 2021 року ситуація почала покращуватися і можна було спостерігати зростання кредитування. Насамперед, це відбулося через послаблення карантинних обмежень та відновленню нарощування кредитування населення та бізнесу.

Щодо пасивів банків України, то відзна-

чимо їх позитивну динаміку після сумнозвісного «банкопаду». Так на 01.01.2016 р. розмір пасивів склав 1254385 млн грн, 01.01.2022 р. – 2053928 млн грн. У структурі пасивів переважають залучені кошти від фізичних осіб та суб'єктів господарювання.

Проаналізуємо детальніше депозитний портфель банків, у складі якого залучені ресурси від фізичних осіб та суб'єктів господарювання (рис. 3). Через поліпшення економічної ситуації в країні після кризи 2013-2015 рр., в період 2017-2021 рр., можна спостерігати тенденцію зростання вкладень коштів в депозитному портфелі банків України. Ця ситуація є позитивною, це в свою чергу означає, що у населення збільшуються доходи і міцніє довіра до банків.

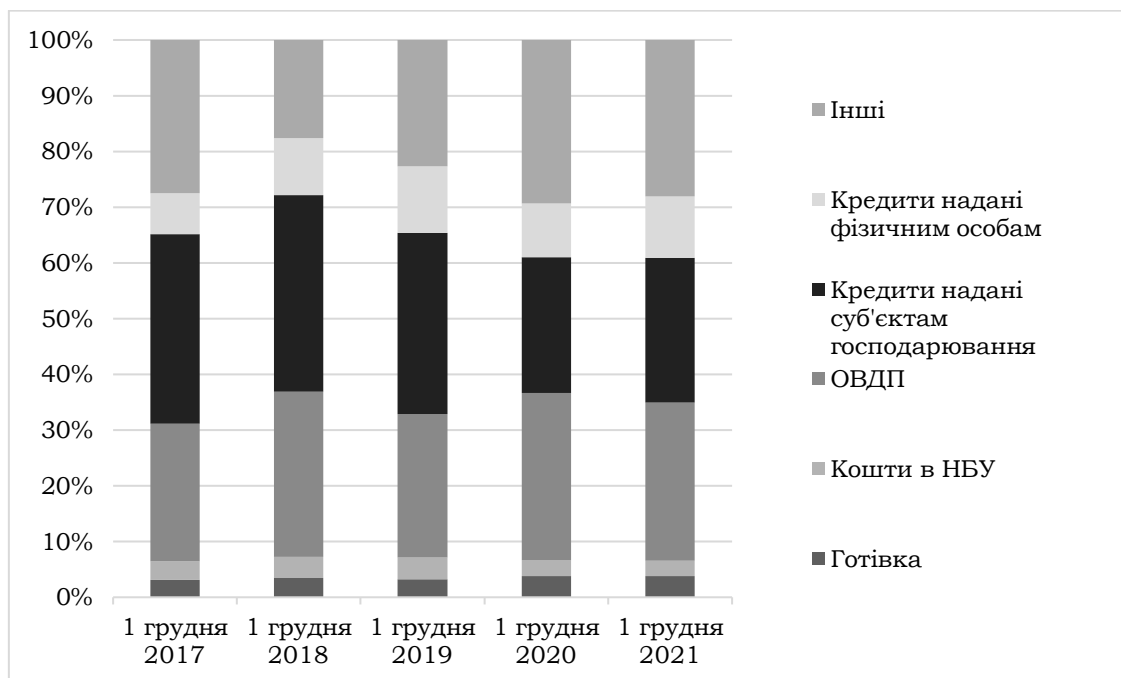


Рис. 2. Структура активів банків в Україні станом на 01.12.2017-01.12.2021 рр.

Fig. 2. The structure of bank assets in Ukraine as of 12/01/2017-12/01/2021

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.01.2022).

<sup>2</sup> Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.01.2022).

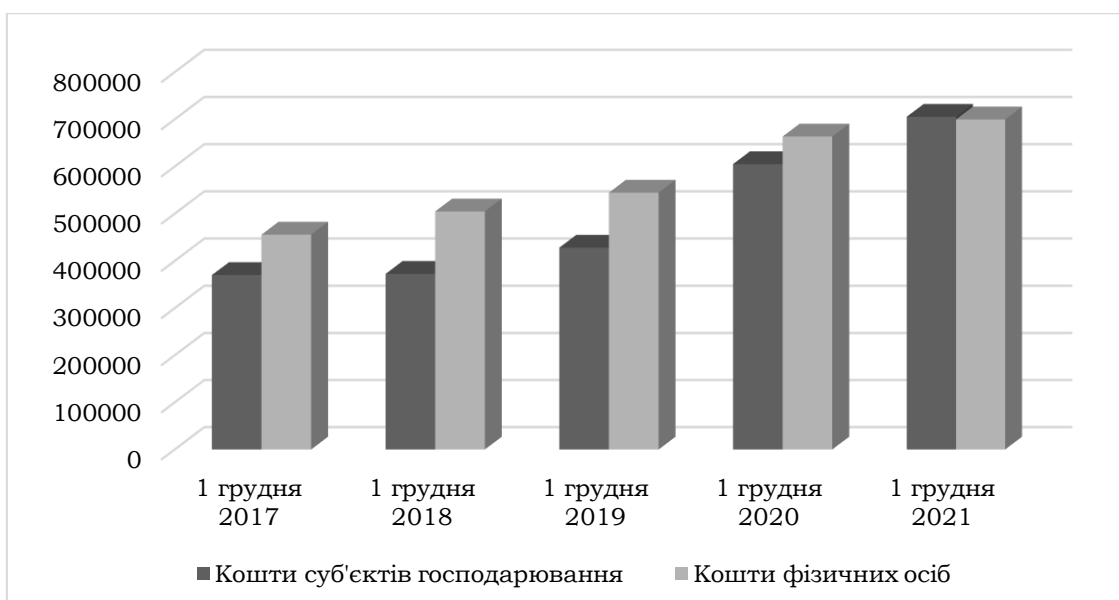


Рис. 3. Динаміка та складові депозитного портфелю банків в Україні у період 01.12.2017-01.12.2021 рр., млн грн

Fig. 3. Dynamics and components of the deposit portfolio of banks in Ukraine in the period 01.12.2017-01.12.2021, UAH million

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

Незважаючи на пандемію та жорсткі карантинні обмеження, у 2020 році також спостерігається зростання обсягу депозитного портфелю банків, таку ж позитивну тенденцію, можна спостерігати і у 2021 році.

Щодо структури депозитів, то можемо констатувати, що кошти фізичних осіб за обсягом більші ніж суб'єктів господарювання. Така тенденція пояснюється тим, що суб'єкти господарювання направляють свої кошти переважно на власний розвиток, а для фізичних осіб саме депозити є оптимальним способом інвестування тимчасово вільних коштів.

Стосовно статутного капіталу банків України, як складової пасивів, то варто зауважити, що у 2020 році було зменшено вимоги до мінімального розміру статутного капіталу банку з 500 до 200 млн грн.

Продовжуючи аналіз стану банківської системи України, відзначимо, що одним з найголовніших показників функціонування банків є фінансовий результат їх діяльності.

Він визначає фінансову стійкість і надійність банку, важливий для створення резервних фондів, зменшення витрат і покращення якості послуг, які надає банк. Детальна інформація стосовно доходів та витрат банків наведена у таблиці 2.

Відзначимо, що в 2017-2021 рр., можна спостерігати позитивну тенденцію, щодо покращення економічної ситуації в Україні після економічної кризи, що тривала в країні в період 2013-2015 рр.

Аналіз таблиці 2 дає змогу констатувати, що доходи українських банків в період 2018-2021 рр. почали щорічно зростати, окрім 2020 року, коли через пандемію були введені карантинні обмеження, які значно вплинули на економічний стан банківської системи та країни в цілому. Але у 2020 році простежуємо лише зниження прибутку у порівнянні з 2019 роком, а не отримання збитків, як це було у 2017 році.

Таблиця 2. Доходи та витрати банків України за 2017-2021 рр., млн грн  
Table 2. Income and expenses of banks of Ukraine for 2017-2021, UAH million

| Рік                      | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Доходи                   | 178054 | 204554 | 243102 | 250171 | 273863 |
| Витрати                  | 204545 | 182215 | 184746 | 210445 | 196467 |
| Чистий прибуток (збиток) | -26491 | 22339  | 58356  | 39727  | 77396  |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.01.2022).

<sup>2</sup> Доходи та витрати банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.01.2022).

А уже в 2021 році спостерігаємо суттєве зростання прибутку банків через пом'якшення карантинних обмежень (табл. 2).

Відзначимо, що з метою визначення надійності банків України, складається рейтинг надійності за основними показниками, як то наприклад:

1. Загальні активи: готівка, банківські метали, нерухомість, ОВДП, цінні папери.
2. Загальна сума кредитів.
3. Загальна сума депозитів.
4. Сукупний дохід: процентні доходи, прибуток до та після оподаткування.
5. Загальний і статутний капітал.

Ці фінансові показники дозволяють визначити рівень надійності банків. Проаналізувавши ці показники, кожен потенційний клієнт може вирішити для себе чи варто бути клієнтом в тому чи іншому банку.

В рейтингу надійності банків України, станом на березень 2022 року перше місце посідає ПриватБанк. ПриватБанк є лідером серед інших банків за усіма приведеними показниками. Аналізуючи ці показники, можна дійти висновку, що ПриватБанк є державним банком, одним із найбільших та надійних банків в Україні (табл. 3).

Під розумінням «надійності» банку, можна розглядати його здатність забезпечувати безсумнівну збереженість коштів клієнтів та повноцінне виконання своїх обов'язків. Але банк з високим рівнем надійності, також може зіштовхнутися з впливом негативних та непередбачуваних факторів, які можуть привести його до банкрутства.

Також доцільним буде розглянути рейтинг стійкості банків України. Загальний бал цього рейтингу формується як середнє арифметичне балів, які отримані банком за трьома групами показниками – це стресостійкість,

лояльність вкладників та оцінка аналітиків.

Під стресостійкістю банку розуміють його можливість протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам.

Під лояльністю вкладників розуміють довіру клієнтів банку до його депозитних продуктів та успішність роботи банку у роздрібному сегменті депозитного ринку.

Показник лояльності визначають за: часткою банку на ринку роздрібних депозитів, платіжною репутацією банку, абсолютним та відносним зростанням роздрібною портфелю вкладників за квартал, досвідом роботи на ринку.

Під оцінкою аналітиків розуміють середню оцінку надійності банку з точки зору експертів.

Якщо проаналізувати рейтинг стійкості банків України, то можна побачити, що перше місце у цьому рейтингу за усіма вищевказаними показниками займає Райффайзен Банк (табл.4). За підсумками 1 кварталу 2022 р. він є найстійкішим банком в Україні.

Можемо констатувати, що у зв'язку зі скороченням банків в Україні, зараз у банківському секторі в основному залишилися лише надійні банки. Проаналізовані вище дані свідчать про те, що банківська система України зараз ще перебуває в перехідному стані, але позитивні кроки вже були зроблені, наприклад, в період 2017-2021 рр. було скорочено кількість неплатоспроможних банків. З виведенням з ринку слабких банків, можна спостерігати тенденцію щодо покращення показників банківської системи в цілому. Цю тенденцію, можна чітко прослідкувати на доходах банків, які зростали протягом 2017-2019 рр., окрім 2020 р., де доходи зменшилися через пандемічну кризу. Але вже у 2021 р. цей показник відновив своє зростання.

Таблиця 3. Рейтинг надійності банків України за основними показниками станом на березень 2022 року, млн грн

Table 3. Reliability rating of Ukrainian banks by main indicators as of March 2022, UAH million

| №  | Банк                  | Активи    | Кредити  | Депозити  | Доходи  | Загальний капітал | Статутний капітал |
|----|-----------------------|-----------|----------|-----------|---------|-------------------|-------------------|
| 1  | ПриватБанк            | 490550,58 | 77433,69 | 210789,39 | 8647,25 | 69828,75          | 206059,74         |
| 2  | Ощадбанк              | 194361,37 | 53876,17 | 139899,57 | 3491,97 | 22299,71          | 49472,84          |
| 3  | УкрЕксімБанк          | 120352,48 | 31058,31 | 51893,95  | 803,13  | 12429,79          | 45570,04          |
| 4  | Райффайзен Банк Аваль | 96560,34  | 51135,71 | 77877,75  | 2412,82 | 16032,53          | 6154,52           |
| 5  | ПУМБ                  | 77583,20  | 44557,76 | 52515,20  | 2407,13 | 13325,48          | 4780,60           |
| 6  | Укргазбанк            | 69631,75  | 28064,37 | 51309,47  | 1367,40 | 11516,41          | 13318,59          |
| 7  | Альфа-Банк            | 66025,58  | 37627,60 | 45175,68  | 2794,34 | 13278,00          | 28726,25          |
| 8  | ОТП Банк              | 48635,70  | 32282,55 | 31538,45  | 1257,55 | 11571,99          | 6186,02           |
| 9  | UKRSIBBANK            | 46953,51  | 24768,95 | 36318,57  | 1257,80 | 9934,59           | 5069,26           |
| 10 | Універсал Банк        | 46121,58  | 25794,00 | 28635,64  | 1811,86 | 7094,56           | 4202,67           |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Рейтинг надійності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.01.2022).

Таблиця 4. Рейтинг стійкості банків за підсумками 1 кварталу 2022 року  
Table 4. Bank stability rating based on the results of the 1st quarter of 2022

| №  | Банк                | Загальний рейтинг | Стресостійкість | Лояльність вкладників | Оцінка аналітиків | Місце в ренкінгу по депозитах фізосіб |
|----|---------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|---------------------------------------|
| 1  | Райффайзен Банк     | 4,02              | 3,6             | 4,5                   | 4,2               | 4                                     |
| 2  | ОТП Банк            | 3,91              | 3,6             | 4,3                   | 3,84              | 10                                    |
| 3  | Укрсиббанк          | 3,85              | 3,3             | 4,5                   | 4,02              | 7                                     |
| 4  | Креді Агріколь Банк | 3,85              | 3,5             | 4,2                   | 4,02              | 11                                    |
| 5  | Кредобанк           | 3,74              | 3,5             | 4,3                   | 3,22              | 13                                    |
| 6  | ПриватБанк          | 3,68              | 3,3             | 3,9                   | 4,11              | 1                                     |
| 7  | Укрексімбанк        | 3,54              | 3               | 3,9                   | 4,02              | 8                                     |
| 8  | Ощадбанк            | 3,51              | 2,9             | 4                     | 4,11              | 2                                     |
| 9  | Універсал Банк      | 3,43              | 2,4             | 5                     | 3,04              | 5                                     |
| 10 | Правекс Банк        | 3,41              | 3,3             | 3,9                   | 2,87              | 21                                    |

Джерело: побудовано авторами за даними<sup>1</sup>

Крім того, можна сформулювати тенденцію, щодо стабільного щорічного зростання вкладень коштів в депозитному портфелі в банках України. Навіть у 2020 році, не дивлячись на коронакризу, все одно фіксувалося нарощування коштів.

Також можна спостерігати тенденцію, щодо щорічного зростання активів за рахунок надання кредитів, виключення становить лише 2020 рік (коли можна спостерігати скорочення надання кредитів та збільшення вкладень в ОВДП через пандемію та введені карантинні обмеження).

Варто зазначити, що через пандемію банківська система зазнала змін, багато банків перейшли у дистанційний формат, а також деякі банки вийшли з ринку через банкрутство або неспроможність працювати у таких умовах.

Аналізуючи показники діяльності банківської системи за 1 квартал 2022 року, відзначимо наступне. Вперше з 2017 року, за даними НБУ, спостерігається збиток банківської системи за січень-березень розміром 0,16 млрд грн. Основний збиток було отримано у березні, хоча ще в січні-лютому 2022 року банки спрацювали прибутково (чистий прибуток становив 9,9 млрд грн). Відзначимо, що зараз банки вимушені збільшувати свої видатки через значне зростання відрахувань до резервів під очікувані збитки через наслідки війни. Так банки страхують себе та своїх клієнтів від можливих реальних втрат.

Кількість збиткових банків за 1 квартал 2022 року зростає в декілька разів – з 5 до 25 (44 банки України були прибутковими й отримали чистий прибуток у розмірі 5,85 млрд грн; 25 були збитковими, їх збиток склав 6,01 млрд грн).

Із найбільшим «мінусом» закінчили державні Укрексімбанк та Укргазбанк. Можемо пояснити це тим, що у державних банках

традиційно висока питома вага великих кредитів внаслідок чого вони були вимушені формувати значні резерви.

Щодо лідерів по прибутковості у 1 кварталі 2022 року, то відзначимо, що ним став Приватбанк (питома вага його прибутку складала майже 60% від загального прибутку у банківській системі). Деякі експерти прогнозують, що вищезначені «рекорди» прибутковості Приватбанку триватимуть недовго.

За підсумками квітня 2022 року ситуація у банківському секторі почала погіршуватись. Підтвердженням цьому стало зростання чистих збитків банківського сектору (за період січень-квітень 2022 року збитки досягли 7,4 млрд грн, а обсяг сформованих резервів вимушено зріс до 32,7 млрд грн).

Зазначимо також, що в цілому негативні тенденції у банківському сегменті посилюються у другому кварталі 2022 року, який вже повністю потрапляє на воєнний період.

Отже, можемо зробити певні узагальнення та виділити такі сучасні тенденції банківської системи України:

- кількість банків та банків з іноземним капіталом зменшується через вплив пандемії та воєнні дії;
- кількість банків зі 100% капіталом залишається незмінною з 2019 р.;
- відзначаємо позитивну динаміку активів банків України, серед яких домінують кредити та вкладення в ОВДП;
- спостерігається тенденція до збільшення пасивів банків, їх зобов'язань;
- спостерігається зростання резервів банків під очікувані збитки у 2022 році;
- з 2017 року банківська система показувала прибутковість, а за 1 квартал 2022 р. отримала збиток;
- рейтинг надійності банків України очолює Приватбанк;

<sup>1</sup> Рейтинг банків України – Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 20.01.2022).

– зберігається тенденція більшої стійкості банків з іноземним капіталом. Лідером по стійкості є Райффайзен Банк;

– НБУ підвищив облікову ставку до 25 % з червня 2022 року і має сподівання, що цього буде достатньо для зниження тиску на валютному ринку та стабілізації інфляційних очікувань. Також в НБУ впевнені що в перспективі це створить передумови для зниження облікової ставки після стабілізації ситуації. Метою цього кроку є необхідність захисту гривневих доходів та заощаджень громадян, підвищення привабливості гривневих активів, зниження тиску на валютному ринку.

З метою оптимізації діяльності вітчизняної банківської системи, доцільним буде вивчення діяльності іноземних банківських установ з подальшим запозиченням їх досвіду.

Однією з найстабільніших банківських систем світу є банківська система Швейцарії. Швейцарія має стабільну політичну ситуацію та усталені демократичні інститути, банки мають добру репутацію та звісно ж, що її досвід бути прикладом до наслідування. Визначальними особливостями банківської системи Швейцарії, які спричиняють її привабливість є такі: таємниця вкладу – будь-яка людина має право тримати в таємниці кількість, наявність коштів в банку; відсутність податків – всі доходи, отримані у вигляді відсотків від депозитів не підлягають оподаткуванню; номерні рахунки – у банках Швейцарії рахунок відкривається просто під номером, а не на чісь ім'я або прізвище, що забезпечує суттєву анонімність та захист особистої інформації клієнтів.

Щодо банківської системи США, то система банківського законодавства у США сприяє збереженню децентралізованої банківської системи.

Банківські системи всього світу стикаються з різними труднощами, банківська система США не є винятком. Остання криза у XXI столітті, яка стала завадою для нормального функціонування банківської системи США є коронакриза у 2020 році. У зв'язку з ймовірністю появи кризи через карантинні обмеження, необхідно було швидко та ефективно реагувати на даний виклик. Федеральна резервна система запровадила ряд заходів щодо фінансової стабілізації, а саме: зниження ставки федеральних фондів на 150 базисних пункти до 0-0,25 б.п; придбання казначейських та агентських цінних паперів тільки у необхідній кількості; знижена вартість вікна дисконтування; збільшення терміну погашення операцій з іноземною валю-

тою; збільшення ліній обміну валюти для більшої кількості центральних банків<sup>1</sup>.

Але дія прийнятих рішень ФРС з приводу регулювання мала й певні негативні наслідки. Наприклад, світові фондові ринки обвалились після того, як Федеральна резервна система знизила базові ставки для захисту економіки США від впливу коронакризи.

Проаналізувавши банківську систему США, можна побачити, що вона має позитивні тенденції та аспекти, які можна прийняти до уваги та перейняти для оптимізації нашої банківської системи. Вважаємо, що нашій країні потрібно прагнути до вдосконалення НБУ шляхом зменшення його залежності від уряду та Верховної Ради. Це дозволить НБУ уникнути тиску з боку різних політичних сил, працювати в інтересах держави і дасть змогу покращити її фінансовий стан. Також, ефективним засобом підтримки банківської системи є зниження ставки рефінансування комерційних банків. В свою чергу, зменшення ставки рефінансування, дозволить комерційним банкам зменшити відсоткову ставку по споживчим кредитам, що сприятиме активізації кредитного ринку та збільшенню обігу грошових коштів в державі. Також можливе спрощення вимог та умов рефінансування, яке надається комерційним банкам, дозволить НБУ активніше використовувати інструмент рефінансування для забезпечення стабільної діяльності банків України.

**Висновки.** Підводячи підсумки зазначимо, що банківська система України займає важливе місце у функціонуванні та розвитку економіки країни. Банківська система України не так давно сформувалася, але вже пережила п'ять серйозних криз: в 1998 році, у 2004 році, у 2008 році, 2013-2015 рр. та у 2020 році. Основними причинами цих криз є як зовнішні фактори, а саме світові фінансові кризи, так і внутрішні об'єктивні фактори, які роблять банки більш вразливими.

Остання криза, яку довелося пережити українській економіці – це криза 2020 року, що була спричинена пандемією. Національний банк України повинен був швидко реагувати на проблеми, які виникли через коронакризу та розробити необхідні заходи, щоб допомогти економіці адаптуватися до кризи.

Насамперед, НБУ запровадив:

– зниження облікової ставки з 13,5% до 6%, що дозволило зберігати інфляцію помірною та залишити простір для зниження відсоткових ставок в економіці;

– пакет антикризових заходів. Банкам надали можливість довгострокового рефінан-

<sup>1</sup> Які країни були найбільш ефективними в умовах пандемії. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/21/675191/> (дата звернення: 20.01.2022).



сування на строк до п'яти років за процентною ставкою, що дорівнює ключовій ставці. Завдяки цим заходам вдалося зберегти ліквідність банківської системи на високому рівні;

– ряд регуляторних та наглядових послаблень з метою розширення кредитування<sup>1</sup>.

У результаті проведених заходів банківській системі України вдалося впоратися зі складнощами, викликаними кризою та вона не зазнала значних негативних змін. Про це може свідчити те, що це перша криза в історії нашої країни, яка не несла в собі банкрутства банківських установ і різкого підвищення рівня інфляції, а також вона не викликала фінансової паніки серед населення та вони не знімали масово гроші зі своїх рахунків, а навпаки спостерігалася тенденція збільшення коштів у банківській системі упродовж усього 2020 року. Це в першу чергу є заслугою реформи банківського сектору та нової регуляції НБУ.

Необхідно й надалі продовжувати вживати заходи, щодо подальшого розвитку бан-

ківської системи України, а саме:

1. Удосконалювати методологію контролю банківської діяльності для виявлення і швидкого реагування на проблеми в діяльності окремих банках та в цілому в галузі;

2. Підвищувати рівень захищеності коштів юридичних і фізичних осіб, які розміщені на рахунках в банківських установах;

3. Підвищувати вимоги щодо якості капіталу, активів та рівня корпоративного управління у банках;

4. Продовжувати тенденцію цифровізації, розвиваючи електронний банкінг на основі сучасних технологій та обладнань.

Отже, враховуючи сучасні реалії, можна констатувати, що у банківській системі України вистачило ліквідності, щоб витримати неочікуваний удар у 2022 році. Це стало можливим завдяки злагодженим зусиллям банків, своєчасній реакції НБУ. У результаті банки підійшли до кризи зі значним запасом капіталу та ліквідності, операційно стійкими та ефективними, мали плани дій на випадок несприятливих подій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Розвиток банківської системи України / за ред. д-ра екон. наук О. І. Барановського. К. : Ін-т економіки та прогнозування, 2008. 584 с.
2. Дзюблюк О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України. *Банківська справа*. 2016. № 1. С. 3–32.
3. Коваленко В. В. Управління проблемними банками в системі забезпечення фінансової стійкості банківської системи. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2010. Вип. 4(2). С. 67–72.
4. Кузьменко О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 2. С. 98–103
5. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І. Основи банківської справи: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Центр навчальної літератури, 2015.
6. Ротбард М. Історія грошового обігу та банківської справи в США. М. : Соціум, 2014.
7. Ткачук І. Я., Швець Н. Р. Оцінка тенденцій розвитку банківської системи України на сучасному етапі. URL: <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/1087> (дата звернення: 20.01.2022).
8. Nazaritehrani A., Mashali B. Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financ Innov.* 2020. Vol. 6. Pp. 12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-020-0171-z>.
9. Naimi-Sadigh A., Asgari T., Rabiei M. Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *J Knowl Econ.* 2022. Vol. 13. Pp. 1212–1242. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>.
10. Pereira Pedro C., Ramalho J.J.S., da Silva J.V. The main determinants of banking crises in OECD countries. *Rev World Econ.* 2018. Vol. 154. Pp. 203–227. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10290-017-0294-0>.
11. Summer M. Banking Regulation and Systemic Risk. *Open Economies Review.* 2003. Vol. 14. Pp. 43–70. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1021299202181>.
12. Fatone L., Mariani F. Systemic risk governance in a dynamical model of a banking system with stochastic assets and liabilities. *J Econ Interact Coord.* 2020. Vol. 15. Pp. 183–219. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11403-019-00277-y>.
13. Ghossoub E. A., Reed R. R. Banking competition, production externalities, and the effects of monetary policy. *Econ Theory.* 2019. Vol. 67. Pp. 91–154. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00199-017-1086-4>.
14. Lin J. Y., Sun X. Banking structure and economic growth: Evidence from China. *Front. Econ. China.* 2009. Vol. 4. Pp. 479. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11459-009-0026-z>.
15. Elsingher H., Lehar A., Summer M. Systemically important banks: an analysis for the European banking system. *IEEP.* 2006. Vol. 3. Pp. 73–89. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10368-006-0046-4>.
16. Tran D. V., Hassan M. K., Alam A. W. et al. Banks' financial soundness during the COVID-19 pandemic. *J Econ Finan.* 2022. Vol. 46. Pp. 713–735. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12197-022-09591-x>.
17. Malatesta F., Masciantonio S., Zaghini A. The Shadow Banking System in the Euro Area: Definitions, Key Features and the Funding of Firms. *Ital Econ J.* 2016. Vol. 2. Pp. 217–237. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40797-016-0032-0>.

<sup>1</sup> Як банківський сектор пережив коронакризу. URL: <https://ces.org.ua/yak-bankivskyy-sektor-koronakryzu/> (дата звернення: 20.01.2022).

18. Le V.P.M., Matthews K., Meenagh D. et al. Banking and the Macroeconomy in China: A Banking Crisis Deferred? *Open Econ Rev.* 2014. Vol. 25. Pp. 123–161. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11079-013-9301-9>.
19. Detzer D., Creel J., Labondance F. et al. Financial systems in financial crisis – An analysis of banking systems in the EU. *Intereconomics.* 2014. Vol. 49. Pp. 56–87. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-014-0489-8>.
20. Jovančević R. Banking in Croatia; Macroeconomic Conditions and the Banking Reform in Croatia. *МОСТ-MOST: Economic Policy in Transitional Economies.* 2000. Vol. 10. Pp. 325–345. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1009518322608>.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 18.04.2022 р.

---

**Mariana Shvayko\***, PhD (Economics), Associate Professor  
mlshvayko@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3911-0392>

**Anna Mykysha\***, Student  
a.mikisha03@gmail.com

\* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

**Abstract.** The article examines the peculiarities of the banking system of Ukraine and analyzes foreign experience in this area. The results of the study show that the domestic banking system is less capitalized compared to developed countries and has a smaller reserve of liquidity. It was determined that by using advanced global trends in monetary policy and the implementation of banking activity, it is possible to improve its condition.

A study of the state of the banking system of Ukraine in modern conditions was conducted and its key trends were identified. We note the decrease in the number of banks and the decrease in their profitability with the introduction of martial law due to the increase in risks and the deterioration of the socio-economic situation of the country. However, in general, the banking system has withstood the serious challenges of the modern stage: banks operate and lend while maintaining liquidity.

It is justified that in today's conditions, an important task is to support the activities of banking institutions. In order to ensure the smooth operation of banks and the electronic payment system, the NBU took timely steps that allowed this period to pass with moderate losses for the financial sector. Thus, the NBU reduced the requirements for the formation of reserves and refinanced banks in order to increase the liquidity of the banking system of Ukraine.

The government's interest expense compensation programs also have a positive impact on credit recovery and the state of the banking system.

The article formulates the key problems of the banking system of Ukraine and defines the ways of its development, the use of which will contribute to the optimization of its activity and the development of the financial system as a whole.

Keywords: **Banks, Banking System, Deposits, Loans, National Bank of Ukraine, Profit.**

JEL Classification: G21; G28; H12.

### REFERENCES

1. Baranovskyi, O. I. (Ed.). (2008). *Development of the banking system of Ukraine*. K.: Institute of Economics and Forecasting. (in Ukrainian)
2. Dzyublyuk, O. (2016). Actual problems of development of the banking system of Ukraine. *Banking, 1*, 3-32. (in Ukrainian)
3. Kovalenko, V. V. (2010). Management of problem banks in the system of ensuring financial stability of the banking system. *Bulletin of the Dnipropetrovsk University, 4(2)*, 67-72. (in Ukrainian)
4. Kuzmenko, O. V., & Ovcharenko, V. O. (2019). Trends in the development of modern banking technologies. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, 2*, 98–103. (in Ukrainian)
5. Prokopenko, I. F., & Ganin, V. I. (2015). *Basics of banking: a study guide for students of higher educational institutions*. K.: Center of educational literature. (in Ukrainian)
6. Rothbard, M. (2014). *History of money circulation and banking in the USA*. Moscow: Society. (in Ukrainian)
7. Tkachuk, I. Ya., & Shvets, N. R. (n.d.). Assessment of trends in the development of the banking system of Ukraine at the current stage. Retrieved from <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/1087>.

(in Ukrainian)

8. Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financ Innov*, 6, 12. doi: <https://doi.org/10.1186/s40854-020-0171-z>.
9. Naimi-Sadigh, A., Asgari, T. & Rabiei, M. (2022). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *J Knowl Econ*, 13, 1212–1242. doi: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>.
10. Pereira Pedro, C., Ramalho, J.J.S. & da Silva, J.V. (2018). The main determinants of banking crises in OECD countries. *Rev World Econ*, 154, 203–227. doi: <https://doi.org/10.1007/s10290-017-0294-0>.
11. Summer, M. (2003). Banking Regulation and Systemic Risk. *Open Economies Review*, 14, 43–70. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1021299202181>.
12. Fatone, L., & Mariani, F. (2020). Systemic risk governance in a dynamical model of a banking system with stochastic assets and liabilities. *J Econ Interact Coord*, 15, 183–219. doi: <https://doi.org/10.1007/s11403-019-00277-y>.
13. Ghossoub, E. A., & Reed, R. R. (2019). Banking competition, production externalities, and the effects of monetary policy. *Econ Theory*, 67, 91–154. doi: <https://doi.org/10.1007/s00199-017-1086-4>.
14. Lin, J. Y., & Sun, X. (2009). Banking structure and economic growth: Evidence from China. *Front. Econ. China*, 4, 479. doi: <https://doi.org/10.1007/s11459-009-0026-z>.
15. Elsinger, H., Lehar, A. & Summer, M. (2006). Systemically important banks: an analysis for the European banking system. *IEEP*, 3, 73–89. doi: <https://doi.org/10.1007/s10368-006-0046-4>.
16. Tran, D.V., Hassan, M.K., Alam, A.W. et al. (2022). Banks' financial soundness during the COVID-19 pandemic. *J Econ Finan*, 46, 713–735. doi: <https://doi.org/10.1007/s12197-022-09591-x>.
17. Malatesta, F., Masciantonio, S. & Zaghini, A. (2016). The Shadow Banking System in the Euro Area: Definitions, Key Features and the Funding of Firms. *Ital Econ J*, 2, 217–237. doi: <https://doi.org/10.1007/s40797-016-0032-0>.
18. Le, V.P.M., Matthews, K., Meenagh, D. et al. (2014). Banking and the Macroeconomy in China: A Banking Crisis Deferred?. *Open Econ Rev*, 25, 123–161. doi: <https://doi.org/10.1007/s11079-013-9301-9>.
19. Detzer, D., Creel, J., Labondance, F. et al. (2014). Financial systems in financial crisis – An analysis of banking systems in the EU. *Intereconomics*, 49, 56–87. doi: <https://doi.org/10.1007/s10272-014-0489-8>.
20. Jovančević, R. (2000). Banking in Croatia; Macroeconomic Conditions and the Banking Reform in Croatia. *MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, 10, 325–345. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1009518322608/>.

The article was received by the editors 12.03.2022.

The article is recommended for printing 18.04.2022.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Випуск 63**

Журнал

Українською, англійською та російською мовами

Відповідальний за випуск Пуртов В.Ф.

В авторській редакції

Підписано до друку 15.06.2022. Формат 60x84/8. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 16,56. Обл.-вид. арк. 20,7. Наклад 100 пр. Замовлення № 4/2022.

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 ХНУ імені В. Н. Каразіна  
Тел. 705-24-32