

ISSN 2307-8030 (PRINT)  
ISSN 2664-3545 (ONLINE)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**SCIENTIFIC BULLETIN  
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.  
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 48



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

*Соловійов Андрій Ігорович* – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу і права (Херсонський державний університет, Україна).

### Заступник головного редактора:

*Тюхтенко Наталія Анатоліївна* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

### Відповідальний секретар:

*Адвокатова Надія Олександрівна* – кандидат економічних наук, доцент (Херсонський державний університет, Україна).

### Члени редакційної колегії:

*Гарафонов Оляга Іванівна* – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна).

*Гаргасас Аудріюс (Gargasas Audrius)* – доктор економіки, професор (Університет Олександра Стульгінскіса, Литовська Республіка).

*Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska)* – доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Республіка Польща).

*Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna)* – доктор філософії, доцент, (Лодзівський університет (University of Lodz), Республіка Польща).

*Кобець Віталій Миколайович* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук і програмної інженерії (Херсонський державний університет, Україна).

*Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij)* – доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Литовська Республіка).

*Кузнєцов Едуард Анатолійович* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Україна).

*Мохненко Андрій Сергійович* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Україна).

*Назарова Галина Валентинівна* – доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна).

*Рошенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria)* – доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wroclaw University of Science and Technology), Республіка Польща).

*Ушкаренко Юлія Вікторівна* – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

*Фітім Деарі (Fitim Deari)* – доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Республіка Північна Македонія).

*Шебаніна Олена В'ячеславівна* – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Україна).

## Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

### Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(протокол від 29.06.2023 р. № 14)

### Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23953-13793ПР,  
видане Міністерством юстиції України 26.04.2019 р.

Електронна сторінка видання: [ej.journal.kspu.edu](http://ej.journal.kspu.edu)

DOI: 10.32999/ksu2307-8030



## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Бурак В.Г.**

КРОССЕКТОРАЛЬНІ ПРОЄКТИ В АНТИКРИЗОВОМУ  
МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ..... 5

**Lytovchenko Yryna, Tomakh Victoriia**

CREATIVE ECONOMY: OPPORTUNITIES FOR REBUILDING UKRAINE.....10

**Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О.**

МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА..... 19

**Осипенко Н.О.**

ВПЛИВ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ  
КОМУНІКАЦІЇ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА .....25

**Sorokina Alona**

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES  
IN THE CONFECTIONERY INDUSTRY AND ITS FACTORS..... 31

### СЕКЦІЯ 2

#### ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

**Петренко В.С., Мельникова К.В., Петренко Д.О.**

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ.....36

### СЕКЦІЯ 3

#### ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

**Скриль В.В., Глушко А.Д.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТІВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ЄС:  
МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ..... 43

### СЕКЦІЯ 4

#### МЕНЕДЖМЕНТ

**Соловійов А.І., Глухов І.Г.**

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА  
У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....53

**Ушкаренко Ю.В.**

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
СТАЛИМ РОЗВИТКОМ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....59

## CONTENTS

### SECTION 1

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Burak Valentina**

CROSS-SECTORAL PROJECTS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT  
OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES..... 5

**Lytovchenko Yryna, Tomakh Victoriia**

CREATIVE ECONOMY: OPPORTUNITIES FOR REBUILDING UKRAINE.....10

**Mokhnenko Andrii, Naumov Oleksandr, Chmut Oleksandr**

MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM  
OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE.....19

**Osypenko Natalia**

THE INFLUENCE OF CRISIS SITUATIONS ON INTEGRATED MARKETING  
COMMUNICATIONS AND THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE..... 25

**Sorokina Alona**

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES  
IN THE CONFECTIONERY INDUSTRY AND ITS FACTORS..... 31

### SECTION 2

#### DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

**Petrenko Viktoriia, Melnykova Kateryna, Petrenko Daiana**

ANALYSIS OF THE IMPACT OF MARTIAL LAW  
ON THE LABOUR MARKET OF UKRAINE..... 36

### SECTION 3

#### MONEY, FINANCES AND CREDIT

**Skryl Vitaliia, Hlushko Alina**

TRANSFORMATION OF INSTITUTIONS OF THE EU BANKING SYSTEM:  
OPPORTUNITIES FOR UKRAINE.....43

### SECTION 4

#### MANAGEMENT

**Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan**

FEATURES OF THE MANAGER'S ACTIVITIES  
IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS..... 53

**Ushkarenko Iuliia**

WAYS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION..... 59

## СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-1

УДК 378.147:[338.488.2:640.4]

**Бурак В.Г.**  
*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9085-9000>  
E-mail: burak\_valia@ukr.net*

### КРОССЕКТОРАЛЬНІ ПРОЄКТИ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Мета статті полягає в дослідженні ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу та процесі уведення означених інновацій у їхню діяльність. Актуалізовано роль кроссекторальної співпраці як діяльності союзів окремих осіб та організацій некомерційного, урядового, бізнес та благодійного секторів та використання наявних ресурсів, пов'язаних із вирішенням соціальних проблем та досягненням сукупної мети, реалізацією спільних завдань. Визначено основні цілі кроссекторальних партнерств: збільшення впізнаваності підприємства через залучення каналів партнера та зростання кількості спільних прихильників; розширення спектру послуг сфери обслуговування; підвищення потенціалу колективу; проведення тренінгів з підвищення спроможності колективів; збільшення довіри до брендів. Кроссекторальна взаємодія підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні з підприємствами туристичного бізнесу, логістичними, виробниками харчової та переробної промисловості, креативної індустрії, рекреаційними, санаторно-курортними тощо відіграє значну роль у подоланні означених тенденцій в антикризовому менеджменті. Означене вище актуалізує можливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу завдяки ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті реалізовувати важливі завдання антикризової маркетингової стратегії.

**Ключові слова:** кроссекторальна взаємодія, готельно-ресторанний бізнес, антикризовий менеджмент.

#### **Burak Valentina. CROSS-SECTORAL PROJECTS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES**

The purpose of the article is to study effectiveness of introduction of cross-sectoral projects in anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises and process of introducing specified innovations into their activities. The role of cross-sectoral cooperation as an activity of unions of individuals and organizations of non-commercial, governmental, business and charity sectors, use of available resources related to solution of social problems and achievement of a common goal, implementation of joint tasks has been updated. Main goals of cross-sectoral partnerships are defined: increasing enterprise recognition through involvement of partner's channels and increase in the number of common supporters; expansion of the range of services; increasing team's potential; conducting trainings to increase team's capacity; increasing confidence in brands. Anti-crisis management is understood as a system of management measures and decisions related to diagnosis, prevention, elimination of crisis phenomena and neutralization of the impact of the crisis in future. Anti-crisis management in hotel and restaurant business sector is also related to tourism business enterprises and is aimed at providing customers with services, accommodation, food and other products. Cross-sectoral interaction of hotel and restaurant business enterprises in conditions of COVID-2019 pandemic and modern military operations in Ukraine with enterprises of tourism business, logistics, producers of food and processing industry, creative industry, recreation, etc. plays a significant role in overcoming indicated trends in anti-crisis management. Cycle of hotel and restaurant business industry involves taking into account tourist and recreational potential and promising directions of tourism development in the regions of Ukraine, interdependence of hotel and restaurant business enterprises and tourism in formation of a marketing strategy for development of territorial units. This fact actualizes the opportunities of hotel and restaurant business enterprises to implement important tasks of anti-crisis marketing strategy.

**Keywords:** cross-sectoral interaction, hotel and restaurant business, anti-crisis management.

**Постановка проблеми.** У контексті складних економічних викликів локального та світового рівня варто навчитися ефективно вирішувати як конкретні регіональні питання, так і масштабні для здійснення сталих змін на глобальному рівні.

В умовах означених викликів актуалізується потенційна можливість для процесів спільної інноваційної діяльності через створення змін, задіяння різних сторін суб'єкт-суб'єктної взаємодії як кількох учасників у межах спільної інтегрованої професійної діяльності, спрямованої на досягнення високих результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження розвитку сучасної індустрії сфери обслуговування, зокрема й в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні, виявило негативні тенденції спаду економічного розвитку та навіть закриття низки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Пошуки подолання означених тенденцій, як зазначалося нами раніше, в ефективному впровадженні цифрового інструментарію для антикризового управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу; застосуванні інтерактивних технологій у просуванні готельно-ресторанних продуктів і послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Однак, у межах означеного дослідження актуалізуємо роль міжгалузевої або **кроссекторальної співпраці**, ототожненої зі створенням союзів окремими особами та організаціями некомерційного, урядового, бізнес та благодійного секторів та використанням наявних ресурсів, пов'язаних із вирішенням соціальних проблем та досягненням сукупної мети, реалізацією спільних завдань.

Кроссекторальна взаємодія продукує появу додаткової вартості, цінності для територіальної громади, соціуму, суспільства в цілому, передбачає об'єднання залучених сторін задля реалізації перспектив, пов'язаних із досягненням сукупних результатів, можливих за спільної інтегрованої діяльності та малоймовірної за одноосібної праці. Більш вузьке тлумачення кроссекторального партнерства у значенні ефективного способу поліпшення діяльності громадської або благодійної організації. Означені партнерства передбачають матеріальну підтримку третього сектора, наприклад, розвиток потенціалу команди або покращення програм організації.

Вплив пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні на розвиток сфери обслуговування, зокрема підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вимагає застосування інновацій відповідно до тенденцій розвитку світових суспільств та економіки. Тож надзвичайно актуалізуються

проблеми кроссекторального партнерства в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах.

**Мета статті** полягає в дослідженні ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу та процесі уведення означених інновацій у їхню діяльність.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Кроссекторальні партнерства запроваджуються з урахуванням низки цілей.

Серед найпоширеніших цілей кроссекторальних партнерств виділяють *збільшення впізнаваності підприємства* через залучення каналів партнера та зростання кількості спільних прихильників. Партнер здатний репрезентувати цільовим аудиторіям (власний веб-сайт, соціальні мережі тощо) переваги співпраці в межах створеної структури та активізувати клієнтів скористатися пропонованими послугами. Зростають потенційні можливості залучення певних вікових груп, нових аудиторій.

Значущості набуває ще одна ціль створення кроссекторальних утворень – *розширення спектру послуг сфери обслуговування*. Для просування власного продукту стратегічне кроссекторальне партнерство підприємств сприятиме забезпеченню доступу до потрібних інструментів, ресурсів, розширенню спектру послуг завдяки започаткуванню спільної ініціативи з організаціями з такими ж місією і цінностями, доповненню послуг один одного.

Для підприємств важливим стає і *підвищення потенціалу колективу* (як за допомогою фінансової підтримки, так і у вигляді нематеріальних форм), як-от: пробоно консультації від юридичних фірм; допомога в просуванні від комунікаційних агенцій (створення успішних кейсів соціальних кампаній у власних портфоліо – must для більшості агенцій).

Ролі набувають *тренінги з підвищення спроможності колективів* від незалежних експертів чи бізнес-шкіл (покращення професійної діяльності); скорочення витрат (перевага кроссекторального партнерства у спільному використанні інфраструктурних або адміністративних площ, зменшення витрат на оренду приміщень або придбання офісного обладнання та витратних матеріалів, заохочення до співпраці та збільшення власної видимості (visibility).

Ще одна значуща особливість кроссекторальних партнерств у *збільшенні довіри*



до брендів, оскільки співпраця з відомою (visible) та надійною організацією уможливує збільшення власної популярності та покращення сприйняття громадськістю власного та партнерських брендів задля покращення іміджу та підвищення шансів на підтримку.

Відповідальність за прийняття рішень щодо кроссекторальних партнерств зростає через небезпеку невдалих зв'язків, які негативно впливають на бренд організації, оскільки несумісне партнерство спроможне спричинити шкоду репутації.

Найважливішим принципом у кроссекторальних партнерствах – це створення рівноваги та забезпечення користі від співпраці усіх учасників означеного об'єднаного процесу, котрий має базуватися на спільних чи дотичних цінностях під час налагодження співпраці. Якісний діалог, робота в команді, результативне спілкування на кожному етапі впровадження проекту сприяє та забезпечує обом сторонам отримання спільної користі від взаємодоповнюючих ресурсів.

Професор Гарвардського університету Джеймса Е. Остіна, провідний дослідник соціальних партнерств зазначає, що «потужне співробітництво має бути створене активними організаціями, які постійно навчаються та шукають більш ефективні способи співпраці та засоби створення цінності» [6].

Кроссекторальна взаємодія підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні з підприємствами туристичного бізнесу, логістичними, виробниками харчової та переробної промисловості, креативної індустрії, рекреаційними, санаторно-курортними тощо відіграє значну роль у подоланні означених тенденцій завдяки антикризовому менеджменту.

Як відомо, під *антикризовим менеджментом* розуміють систему управлінських заходів і рішень, пов'язаних із діагностикою, попередженням, профілактикою, ліквідацією кризових явищ і нейтралізацією дії кризи в майбутньому.

Зважаючи на означене, антикризовий менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу пов'язаний також із підприємствами туристичного бізнесу та спрямований на забезпечення замовників сфери обслуговування послугами, ночівлею, харчуванням та іншими додатковими продуктами, які надають підприємства готельно-ресторанного бізнесу, за проведення необхідних управлінських заходів для попередження,

ліквідації та нейтралізації кризових чи проблемних ситуацій.

Цикл індустрії готельно-ресторанного бізнесу передбачає врахування туристично-рекреаційного потенціалу та перспективних напрямів розвитку туризму в регіонах України, взаємозалежність підприємств готельно-ресторанного бізнесу й туризму у формуванні комплексної маркетингової стратегії розвитку певних територіальних одиниць. Кроссекторальна взаємодія названих вище підприємств включає роботу з ринком для здійснення обмінів, задоволення рекреаційних потреб і запитів людей, пошук покупців та визначення їхніх потреб, планування відповідних продуктів готельно-ресторанного й туристичного бізнесу та продаж їхніх послуг і продуктів, ціноутворення, організацію сервісу, рекламування тощо. І хоча подекуди ще існує проблематика недобросовісної конкуренції в діяльності готельно-ресторанних і туристичних підприємств, потреба подолати негативні тенденції спаду економічного розвитку та навіть закриття низки підприємств готельно-ресторанного бізнесу змушує йти на певні ризики та організувати співпрацю.

Ще одним видом кроссекторальних партнерств підприємств готельно-ресторанного бізнесу є перевезення замовників послуг до місця споживання, що актуалізує співпрацю з промисловими підприємствами, територіально-виробничими комплексами сфери логістики. Так, регіональний аспект використання транспорту під час подорожі до місця відпочинку і від нього сприяє розвиткові підприємств готельно-ресторанного бізнесу або ускладнює процес їхньої виробничої діяльності та погіршує стан сфери послуг у цілому. А отже, потрібна досить інтегрована й економічно доцільна спільна діяльність для забезпечення фінансової стабільності та систематичного розвитку.

Кроссекторальні партнерства підприємств готельно-ресторанного бізнесу з вітчизняними та закордонними виробниками харчової та переробної промисловості – важлива умова їхньої якісної виробничої діяльності. Інтегрування підприємств харчової та переробної промисловості як партнерів забезпечує формування необхідних за обсягом партій продукції відповідної якості та у вказаний час, створення гнучких умов та ціноутворення, стислих термінів виконання замовлень на постачання. Партнерське налагодження стабільного безперебійного постачання необ-

хідних напівфабрикатів та інгредієнтів, дотримання гігієнічних вимог і стандартів безпечності харчових продуктів на основі належних систем забезпечення якості. Урахування екологічних аспектів на вимогу споживачів вимагає свіжої продукції та її якнайшвидше доставлення автомобільним транспортом.

Підприємства харчової та переробної промисловості в процесі кроссекторальних партнерств у відповідь на зростаючу популярність здорової їжі та органічних харчових продуктів адаптують рецепти й асортимент (зниження вмісту жирів та надання безпечних для споживачів продукти), використовують механізми сертифікації органічного виробництва та/або обігу органічної продукції на відповідність вимогам законодавства із залученням акредитованих організацій [7].

Кроссекторальна взаємодія готельно-ресторанного бізнесу з підприємствами креативної індустрії все частіше починає відігравати важливу роль. «Креативні індустрії передбачають створення та виробництво товарів та послуг з використанням переважно інтелектуального капіталу (тобто креативні товари та послуги характеризує висока творча та інтелектуальна складова); креативні індустрії передбачають певний набір науково-обґрунтованих заходів, направлених на виробництво як матеріальних товарів, так і нематеріальних інтелектуальних або художніх послуг з творчим змістом, економічною цінністю та з комерційними цілями» [3].

Як відомо, Україною започатковано державну регіональну політику з орієнтуванням на європейські цінності, засади демократії та національної єдності, спрямованістю на підвищення економічних і соціальних стандартів життя кожного громадянина. Нині областями України і значною частиною муніципалітетів та об'єднаних територіальних громад затверджено Стратегії розвитку до 2027 року. Важливу роль у них виділено розвитку туризму та культури, культурно-креативних індустрій як значимих економічних чинників розвитку окремих регіонів і держави загалом. Означене вище актуалізує кроссекторальну взаємодію готельно-ресторанного бізнесу з підприємствами креативної індустрії задля забезпечення якості послуг сфери обслуговування.

Кроссекторальні партнерства підприємств готельно-ресторанного бізнесу з рекреаційними, санаторно-курортними

закладами передбачають використання ресурсів (природних і техногенних процесів та явищ) для задоволення потреб населення і організації рекреаційного господарства. Будучи системою, ототожненою з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними заходами для відновлення фізичних і духовних сил людини на основі раціонального застосування рекреаційних ресурсів, ця взаємодія потребує якісного надання послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій під час здійснення кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті пов'язане з резервуванням рекреаційних територій для реалізації масштабних інвестиційних проєктів; подальшим розширенням асортименту послуг, що надаються на курортах; збільшенням кількості діючих госпрозрахункових медичних центрів з надання платних послуг; поетапним виведенням з експлуатації та реорганізацією нерентабельних і тимчасових баз відпочинку шляхом уведення стандартів рекреаційних умов; проведенням приватизації оздоровчих та санаторно-курортних закладів (крім спеціалізованих санаторіїв), нерентабельних та орендованих, об'єктів незавершеного будівництва тощо [4].

Як нами зазначалося, забезпечення комфортності санаторно-курортних закладів сприяє поліпшенню економічного становища населення регіону – місця розташування курортної території, підвищенню зайнятості населення, прискоренню розвитку інженерної та соціальної інфраструктури, зокрема й на розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження здійснено аналіз ефективності ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу та процесі уведення означених інновацій у їхню діяльність.

На основі аналізу сучасного стану підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначено, що впровадження кроссекторальних проєктів уможливорює створення рівноваги та забезпечення користі від співпраці усіх учасників означеного об'єднаного процесу, котрий має базуватися на спільних чи дотичних цінностях під час налагодження співпраці. Якісний діалог, робота в команді, результативне спілкування на кожному етапі впровадження проєкту сприяє обом сторонам та забезпечує отри-



мання спільної користі від взаємодоповнюючих ресурсів.

Означене вище актуалізує можливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу завдяки ефективній кроссекторальній взаємодії в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні з підприємствами туристичного бізнесу, логістичними, виробниками харчової та переробної промисловості, креативної індустрії, рекреаційними, санаторно-курортними долати означені тенденції завдяки антикризовому менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурак В.Г. Інновації: діяльність закладів ресторанного господарства. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 26-27 лист. 2020). Львів, 2020. С. 21–23.
2. Бурак В., Осадчий О. Сучасні тренди технологій і технічного оснащення підприємств громадського харчування. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів* : збірник наукових праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 17-18 листопада 2021). Херсон, 2021. С. 184–187.
3. Експортна стратегія для сектору креативних індустрій 2019–2023. Дослідження. 51 с.
4. Концепція розвитку санаторно-курортної галузі, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2003 р. № 231-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR030231?an=5/>
5. Крос-секторальна експортна стратегія «Вдосконалення навичок». 2019–2023. Дослідження. 60 с.
6. Литвиненко О. Кроссекторальні партнерства: в чому суть, і чи потрібні вони вам. URL: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/krossektoralni-partnerstva-v-chomu-sut-i-chy-potribni-vony-vam/>
7. Секторальна експортна стратегія 2019–2023. Харчова і переробна промисловість України. Дослідження. 60 с.
8. Секторальні та крос-секторальні експортні стратегії. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&title=SektoralniTaKrossektoralniEksportniStrategii>

#### REFERENCES:

1. Burak V.H. (November 26-27, 2020) Innovatsii: diialnist zakladiv restorannoho gospodarstva [Innovations: activity of restaurant establishments]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Lviv, pp. 21–23.
2. Burak V., Osadchyi O. (November 17-18, 2021) Suchasni trendy tekhnolohii i tekhnichnoho osnashchennia pidpriemstv hromadskoho kharchuvannia [Modern trends in technology and technical equipment of public catering enterprises]. *Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky, menezhmentu, sfery obsluhovuvannia ta prava v umovakh intehtatsiinykh protsesiv*: zbirnyk naukovykh prats za materialamy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kherson, pp. 184–187.
3. Eksportna stratehiia dla sektoru kreatyvnykh industrii 2019–2023 [Export strategy for creative industries sector 2019–2023]. *Doslidzhennia*, 51 p.
4. Kontseptsiia rozvytku sanatorno-kurortnoi haluzi [The concept of the development of the sanatorium-resort industry], skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 kvitnia 2003 r. No. 231-r. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/KR030231?an=5/>
5. Kros-sektoralna eksportna stratehiia "Vdoskonalennia navychok" 2019–2023 [Cross-sectoral export strategy "Improving skills" 2019–2023]. *Doslidzhennia*, 60 p.
6. Lytvynenko O. Krossektoralni partnerstva: v chomu sut, i chy potribni vony vam [Cross-sector partnerships: what they are and whether you need them]. Available at: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/krossektoralni-partnerstva-v-chomu-sut-i-chy-potribni-vony-vam/>
7. Sektoralna eksportna stratehiia 2019–2023. Kharchova i pererobna promyslovisht Ukrainy [Sectoral export strategy 2019–2023. Food and processing industry of Ukraine]. *Doslidzhennia*, 60 p.
8. Sektoralni ta kros-sektoralni eksportni stratehii [Sectoral and cross-sectoral export strategies]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&title=SektoralniTaKrossektoralniEksportniStrategii>

Стаття надійшла до редакції 26.05.2023.  
The article was received 26 May 2023.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-2

UDC 330.34-026.15

**Lytovchenko Yryna**

*PhD, Senior Lecturer at the Department of Management, Logistics and Innovation  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8117-1244>  
E-mail: [iryana.lytovchenko@hneu.net](mailto:iryana.lytovchenko@hneu.net)*

**Tomakh Victoriia**

*PhD, Senior Lecturer at the Department of Management, Logistics and Innovation  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0445-6019>  
E-mail: [victoriia.tomakh@hneu.net](mailto:victoriia.tomakh@hneu.net)*

## CREATIVE ECONOMY: OPPORTUNITIES FOR REBUILDING UKRAINE

The purpose of the article is to study the theoretical aspects of the creative economy, the advantages of its formation, and the assessment of the creative sector in Ukraine. The work proves that the creative sector is dynamically developing in modern conditions, it is recognized as the most promising way to overcome the negative consequences of the COVID-19 pandemic, and in Ukraine, creative industries can become a source of development for the recovery of the economy after the end of the war due to individual creativity and the creation and use of the intellectual property. The creative economy is considered as a concept of the post-industrial economy, a set of economic activities based on knowledge, creativity, intelligence, technology and innovation, which have a high potential for profitability and job creation. It has been proven that the creation of a creative economy is a natural result of social and economic development, which is associated with the recognition of the results of science as a direct productive force and a source of technological changes, increasing the role of culture, the digital revolution and a significant level of development of social networks. An important component of the creative economy – creative industries – is studied, and their classifications are given. The prospects of the creation of a creative class in Ukraine are considered. The situation was analyzed and a list of the main problems of the creative sector of Ukraine in the conditions of military operations was determined. It has been proven that the creative sector of the economy can become a powerful source of reconstruction in the country after the war, and the key directions of its development have been determined.

**Keywords:** economic development, creativity, creative industries, creative class, post-war reconstruction.

### **Литовченко І.В., Томах В.В. КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів креативної економіки, переваг її становлення, оцінка креативного сектору в Україні. Для досягнення цієї мети використовувались такі методи наукових досліджень: теоретичного узагальнення, порівняння, аналіз та синтез, метод аналізу документів та графічний метод. У роботі доведено, що креативний сектор в сучасних умовах динамічно розвивається, його визнано найперспективнішим шляхом подолання негативних наслідків пандемії COVID-19, а в Україні креативні індустрії можуть стати джерелом розвитку відновлення економіки після закінчення війни за рахунок індивідуальної творчості та створення і використання інтелектуальної власності. Креативна економіка розглядається як концепція постіндустріальної економіки, сукупність видів економічної діяльності, що базуються на творчості, знаннях, технологіях та інноваціях, які мають високий потенціал прибутковості та створення робочих місць. Доведено, що становлення креативної економіки є закономірним результатом суспільного та економічного розвитку, який пов'язаний з визнанням результатів науки безпосередньою виробничою силою та джерелом технологічних змін, підвищенням ролі культури, цифровою революцією та значним рівнем розвитку соціальних мереж. Функціонування креативної економіки сприяє економічній диверсифікації, торгівлі, інноваціям, розвитку територіальних громад; підвищенню рівня зайнятості, соціальній інклюзії, зменшенню соціальної напруги, підвищенню громадської активності; національній культурній ідентичності; збереженню навколишнього середовища, розвитку екологічної свідомості. Досліджено вагому складову креативної економіки – креативні індустрії, наведено їх класифікації. Розглянуто перспективи становлення креативного класу в Україні. Проаналізовано стан та визначено перелік основних проблем креативного сектору України в умовах військових дій. Доведено, що креативний сектор економіки може стати потужним джерелом відбудови у країні після війни та визначено ключові напрями його розвитку.

**Ключові слова:** економічний розвиток, креативність, креативні індустрії, креативний клас, повоєнна відбудова.

**Problem statement.** Today, the creative economy is one of the most researched and controversial phenomena in economics. Many researchers, relying on global experience in the development of the creative sector,

argue for its effectiveness for the economy. This is manifested both in the value created in this sector and in the increase in jobs and employment. A significant advantage of the creative economy, which corresponds to the

principles of inclusive economic development, is the possibility of involving economically vulnerable segments of the population. According to the UNCTAD report "Prospects for the Creative Economy 2022», the creative economy offers a real development option for all countries, especially for developing countries [1]. Creativity, innovation, and creativity are key factors in economic development in the 21st century. According to the member of the UK government's creative industries council, John Newbigin, "the main fuel of the 20th-century economy was oil, and the fuel of the 21st century is creativity." Just as energy policy and access to energy were a defining factor in geopolitics throughout the 20th century, policies promoting and developing creativity can become a defining component of success in the 21st century [2]. Although the concept of the creative economy is currently dynamically developing, in practice, Ukraine is only beginning to develop this sector of the economy, so the relevance of the research topic is due to the need to assess and forecast the formation and development of the creative economy in Ukraine under modern conditions.

#### **Analysis of recent research and publications.**

The analysis of publications dedicated to the study of various aspects of the development of the creative economy shows that this issue is becoming increasingly relevant. Many works highlight the issues of studying the theoretical foundations of the formation and functioning of the creative economy, providing definitions of the essence of the concept of "creative economy" and related terms. In particular, Samiylenko H. investigated the meaning and essence of the components of the term "creative economy" and various views on the interpretation of this definition by both foreign and domestic scientists, based on which approaches to the essence of this concept were generalized and its own understanding was proposed [3]. Ushkarenko Y.V., Chmut A.V., Syniakova K.M. generalized the main approaches to defining the concept of "creative economy" and formulated their own, as well as studied the relationship between the concepts of "new economy", "creative economy", "digital economy", "experience economy", "innovative economy", and "knowledge economy" [4].

Recognizing the significant experience of European countries in the development of the creative economy, domestic authors seek to analyse and generalize their achievements in this direction. Thus, Prykhodko V., Yehorova O., Dzhugan O. in their research

focused on the general and systemic policy of the EU regarding the development of the creative economy, aimed at promoting creative products, supporting creative enterprises and individuals, protecting cultural heritage, etc. [5]. The principles of the formation of the creative economy in Ukraine, taking into account the experience of European countries, are also considered by S. Khanin. The author notes that "the experience of European countries proves the necessity of introducing programs for the development of the creative sector using existing potential opportunities and creating a network of creative platforms" [6].

Some authors suggest recommendations for measuring the level of development of the creative economy. Mauri C., Vlegels J. and Ysebaert W. propose using four key dimensions for this purpose: the number of firms, the turnover of these firms, their value-added, and employment [7].

The analysis conducted allows us to assert that studying various aspects of the creative economy and creative industries is a popular topic in modern research. It can also be noted that the development of the creative sector of the economy can become a promising source for the reconstruction of Ukraine in post-war times, which requires further research in this direction.

The purpose of the research is to study the theoretical aspects of the creative economy, the advantages of its formation, the assessment of the level of development, and the directions for activating the growth of the creative sector in Ukraine.

**The purpose of the article.** The theoretical basis of the study is the fundamental principles of modern economic theory, the work of economists, and experts in the field of creative economics, creative industries, and creative management. The work is based on the research of Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* [8]; Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work* [9]; Caves R.E. *Creative industries: contracts between art and commerce* [10]; Landry C. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators* [11].

The informational basis of the study is official statistical materials and the results of research conducted by international organizations that deal with the problems of the creative economy and creative industries.

The work uses document analysis methods, as well as methods of

generalization, comparison, analysis, and synthesis to determine the essence of categories and concepts of the creative economy, preconditions for its formation, characteristics, and manifestations; when studying the level of development of creative economy and creative industries in Ukraine, determining the key problems in this area. The graphical method is used to visualize the conclusions.

**Presentation of the research material and its main results.** The analysis of works devoted to research indicates that the definitions of creative economy vary in the literature, and there is currently no single interpretation of this term. Although there is significant agreement between studies, some types of activities are difficult to classify and the choice of authors and even entire countries differs. The traditional British approach is focused on the concept of creativity, while the French approach focuses on the cultural sector and cultural industries [7].

The Deloitte report "The Future of the Creative Economy" states that the creative economy is an ecosystem that encompasses a wide range of activities that generate wealth and jobs through individual creativity and the creation and use of intellectual property. It combines both creative industries and those who work outside of these creative sectors but in creative professions [12]. UNCTAD defines creative industries as cycles of creation, production and distribution of goods and services that use creativity and intellectual capital as key resources. They encompass knowledge-based activities that create material goods and intangible intellectual or artistic services with creative content, economic value and market goals [1]. In a study conducted by the civil society organization "GOLOCAL" in partnership with the civil society association "Centre for the Development of the Creative Economy" and the civil society organization "Centre for the Development of Market Economy" (CMD-Ukraine), the creative economy is defined as "a set of economic activities based on knowledge, creativity, intellect, technology, and innovation that have a high potential for profitability and job creation. It lies at the intersection of the economy (promoting GDP growth), innovation (stimulating growth and competition in traditional economic activities), social value (encouraging the formation of knowledge and talents), and sustainability (relying on the contribution of creativity and intellectual capital)" [13].

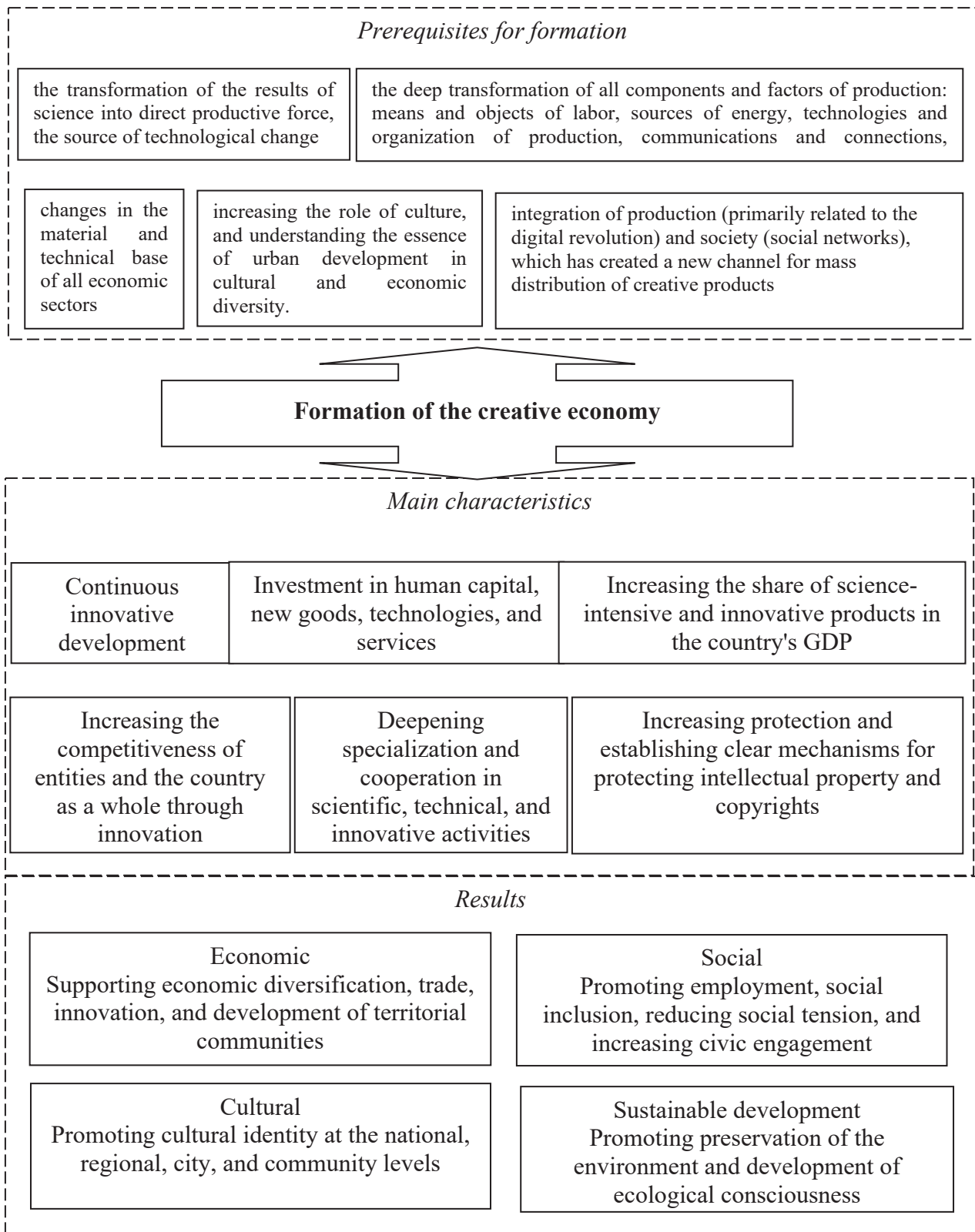
Domestic researchers also pay attention to this concept. According to Samiylenko H., the creative economy can be defined as "a component of the new (post-industrial) economy, based on the concept that relies on a set of specific relationships between economic entities regarding production, distribution, consumption, and allocation; its functioning requires creative resources, knowledge, information for the creation of new ideas and values, innovations, creative and economic products, which will lead to positive economic and social shifts" [3]. Ushkarenko Yu.V., Chmut A.V. and Syniakova K.M. define the creative economy as a concept of the post-industrial economy, the mechanism of functioning of which is a system of specific socio-economic relations regarding the production, distribution, and consumption of goods based on the use of intellectual capital, creative potential, and talent as production factors to generate new original ideas, resulting in the creation of an innovative product (a good or service endowed with economic value), or qualitatively new decisions are made to meet the needs of society [4].

Pakulina A.A., Byelohlazyova K.V. and Pakulina H.S. propose to consider the creative economy in a systemic, broad sense. They note that "in this case, it functions as 1) an information economy, as information, knowledge, and science play a leading role in it as factors of production and creative work; 2) a post-industrial economy, as the share of the service sector increases and begins to dominate over the production sector; 3) an innovation economy, where knowledge generates a continuous flow of innovations that meet the demands of dynamically changing needs and often shapes them; 4) a global networked economy, as in the creative economy, the interaction between the carriers of "ideas" is mediated by wide network connections on a global scale. This became possible with the emergence of the Internet as a new infrastructure of the economy; 5) a knowledge economy, as the importance of human capital and investments in education and training of personnel increases" [14].

That is, the emergence of the creative economy is a natural result of social and economic development (Figure 1).

An important component of the creative economy is creative industries. In particular, the study "Creative Economy: A New Economic Era of the 21st Century" notes that "creative industries and other forms





**Figure 1. Preconditions for the formation and results of the functioning of the creative economy**

Source: generalized according to [6; 13]



of creative economic activity (scientific research, education, fashion, tourism, services, production of creative products, etc.) are components of the creative economy." Creative industries are defined as a new analytical definition of sectoral components of the economy, where creativity is the input and content or intellectual property is the output. It has been proven in the scientific literature that the creative industries of the economy are based on the generation and dissemination of knowledge and information, as well as economically successful products that have some cultural value [14]. In the Law of Ukraine "On Culture", creative industries are considered as types of economic activity whose purpose is to create added value and jobs through cultural (artistic) and/or creative expression, and their products and services are the result of individual creativity [15].

Analysing the classifications of creative industries proposed in various sources (Figure 2), it can be noted that the scope for the development of the creative sector in Ukraine is quite wide.

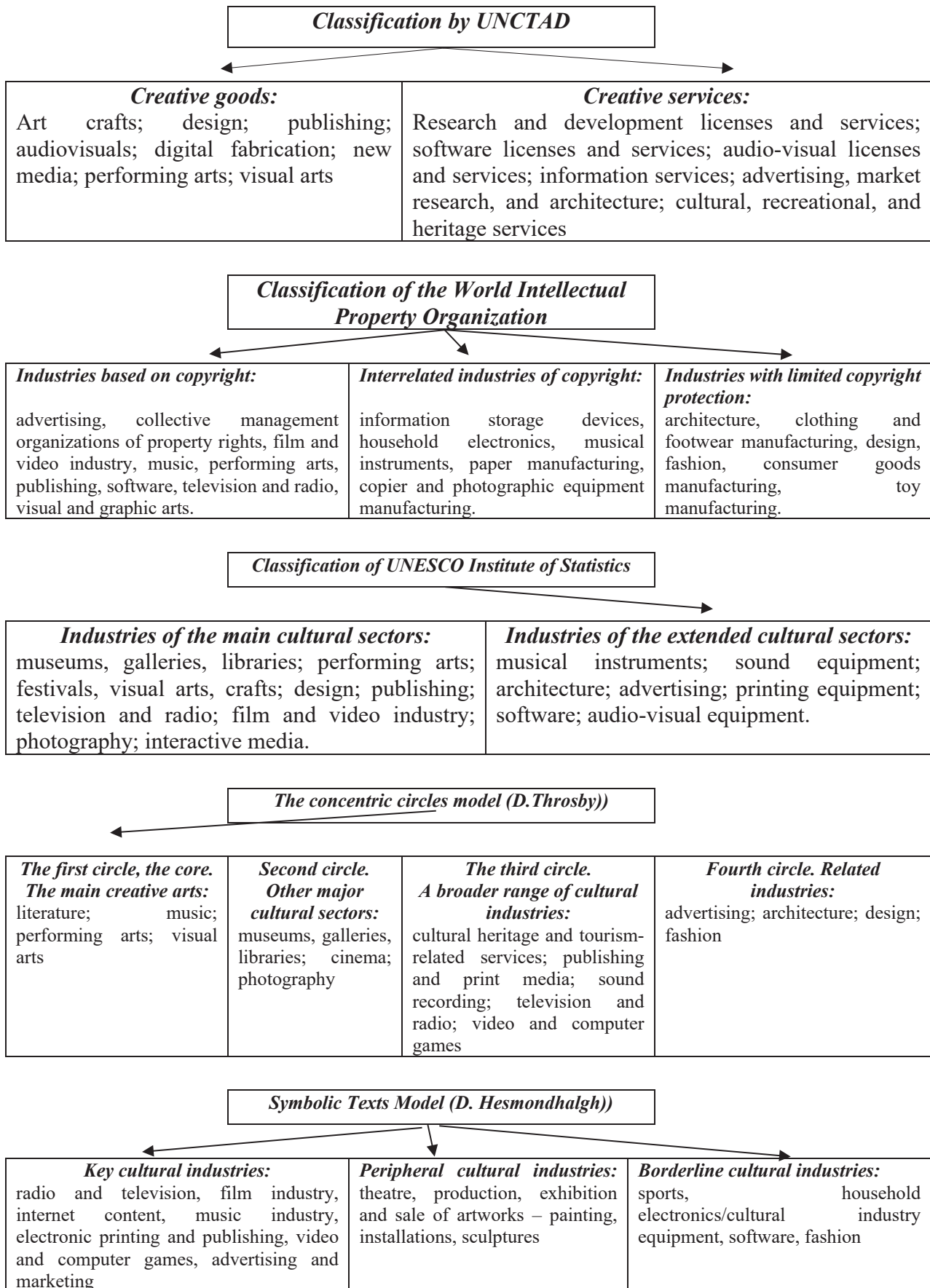
In Ukraine, a list of "creative industries" has been approved, which includes folk art crafts; visual arts (painting, graphics, sculpture, photography, etc.); performing arts (live music, theatre, dance, opera, circus, puppet theatre, etc.); literature, publishing, and printed media; audio art; audio-visual arts (film, television, video, animation, etc.); design, fashion; new media and information and communication technologies (software, video games); digital technologies in art (3D printing; virtual, augmented, mixed reality, etc.); architecture and urban planning; advertising, marketing, public relations, and other creative services; libraries, archives, and museums" [16].

According to Florida's R. definition, the core of the creative industries is undoubtedly the workers in creative professions who form the so-called creative class. Florida, in particular, includes narrow specialists in creative industries ("super-creative core") and creative professionals among its representatives [9]. More and more people are choosing to work in creative industries. In 2020, this percentage increased to 4, which is 360.3 thousand Ukrainians. In 2019, this percentage was 3.8% [19]. One of the factors contributing to the growth of the creative class is a focus on developing creativity and entrepreneurial skills in higher education. Positive steps in this direction include the emergence of educational programs in many

Ukrainian higher education institutions that are aimed at developing these skills. In 2022, 302 higher education institutions admitted students to the speciality "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities", including educational programs such as "Business and Private Entrepreneurship", "Business in the Service Sector", "Electronic Business", and "Entrepreneurship and Business Technologies". In recent years, many universities have started offering educational programs aimed at preparing specialists in the field of culture and creative industries, including "Innovative Management of Creative Industries", "Management of Creative Industries and Social Innovations", "Management of Creative Industries" and so on [17].

The creative sector of the economy is one of the fastest growing, as shown by analytical reports in 2020, the global market for creative goods increased to \$509 billion, doubling in the last 10 years. The creative economy sector is growing at a rate of 30% annually [18]. In Ukraine, the development of the creative economy has gained particularly noticeable momentum since 2016, when creative industries began to rapidly gain weight in the Ukrainian economy according to most key macroeconomic indicators. The value added created by Ukraine's creative industries increased from 30.8 billion UAH to 117.4 billion UAH (3.8 times) during 2013–2019, while the creative economy sector increased from 74.2 billion to 258.9 billion UAH (3.5 times) [13]. It should be noted that the development of the creative economy industries in Ukraine is happening asymmetrically. The IT industry is the main value-added generator of the creative economy sector in Ukraine. However, the rest of the segments of Ukraine's creative economy are developing rather sluggishly or even stagnating, which is due to low and geographically uneven demand for goods and services of creative industries, insufficient funding and staffing, and gaps in intellectual property and copyright protection.

However, since the beginning of the full-scale war, the creative sector of the economy has suffered greatly, as evidenced by statistical data for the first quarter of 2022, prepared by the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine [19]. Thus, in January–March 2022, the total number of taxpayers decreased by 60%, and the volume of declared income in the field of creative industries decreased by 41%. Individual entrepreneurs under the simplified taxation system suffered



**Figure 2. Approaches to classifying creative industries**

Source: [16]

the most: their income decreased by 64%. In addition, 64% of individual entrepreneurs ceased their activities. During the studied period, the volume of income tax revenues in all sectors, except IT, decreased by 52%, indicating that the crisis also affected legal entities. The largest decrease in tax revenues was observed in the publishing industry, performing arts sector, architecture, cinema, and other sectors. Therefore, despite the overall increase in tax revenues in the creative industries, this increase is not uniform and is due to the significant share of IT in the structure of creative industries [19].

According to the research "The State of Culture and Creative Industries during the War" [20], which was conducted by the Ukrainian Cultural Foundation in collaboration with the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine from June 1 to June 13, 2022, it was found that despite a large percentage of creative sector professionals who remained in Ukraine, working conditions currently do not contribute to the development of the industry and consequently, employment of the population. The respondents noted a significant decrease in the volume of sales of goods and services since the beginning of the full-scale war: 23% of respondents reported a loss of more than 90% of their annual turnover, more than 50% of those surveyed collectively indicated a decrease in sales ranging from 10% to 90% of their annual turnover, and only 11% of those surveyed believed that there had been no decrease in sales [20].

In the Project Plan for Ukraine's Recovery, among the main problems of the creative sector in the conditions of war, the following are named: 37% of employees in the creative industries have lost their jobs or are not receiving salaries during the war; 39% of creative businesses reported a decrease/disappearance of orders and sales; 25% of creative entrepreneurs have observed a drop in turnover of over 90%. More than 20% of representatives of the creative industries have left the country due to the war. When asked about the existing measures to support businesses from the state, 37% of creative entrepreneurs clarified that their business does not meet the program requirements, 28% of respondents are confident that the mentioned programs do not solve the enterprise's problems and do not meet its needs; as a result of sequestration, state expenditures for the Ukrainian Cultural Fund and the Ukrainian Book Institute were reduced [21].

In addition, the key challenges of the creative economy sector are identified as follows: disruption of supply and demand chains, reduction in domestic and foreign orders due to security situation and men's conscription; job loss; psycho-emotional stress and unfavourable working conditions for those creative professionals who continue to work; loss of production capacity (destruction of offices, factories, workshops, etc.); lack of state guarantees and imperfect mechanisms for financial support; brain drain, migration processes, including the non-return of talents to Ukraine after the war; decline in the quality of educational services in the creative industries due to unpreparedness of the educational process; the risk of lack of investment due to the low priority of the creative industries in the post-war period, since priority in financing will belong to the restoration of critical infrastructure objects, construction, etc. [21].

Creative industries are on one hand the most promising, and on the other hand, the most vulnerable sector of the economy during a crisis, therefore the priority task is to create favourable conditions for the revival of creative business. Creative industries can restore Ukraine's economy with the least resource costs after the war and overcome its consequences due to their volatility, flexibility, and rejection of materialism. The reorientation of creative business, and informational support for cultural figures, bloggers, and singers in spreading the truth about the war has an impact on providing grant support to Ukraine from international organizations. Active cooperation of the Ukrainian creative community with international institutions contributes to the development of residency programs abroad, obtaining scholarships for education, paid internships, assistance with employment, and housing search for Ukrainians abroad. Creative industries affect the country's social policy by creating added value and jobs. Therefore, Ukraine needs a more focused and comprehensive state policy that takes into account the achievements of world experience in the development of the creative economy, considering the characteristics of the regions and the country's potential

**Conclusions.** Thus, the conducted research confirms the significance of developing the creative sector of the economy for the social and economic development of Ukraine. The creative economy is rapidly developing in the world, which positively reflects on the



GDP of countries, stimulates the innovative vector of economic development, and increases competitiveness and economic sustainability through diversification and growth of employment. Important social outcomes of the development of this sector include the development of culture, the realization of creative potential of individuals, and the support of national identity. For Ukraine, the development of the creative sector of the economy can become a powerful impetus for post-war recovery, which requires the development of a State Strategy for the development of creative industries aimed at supporting the restoration of the functioning of economic entities in the field of creative industries; support from the state sector for the restoration of innovative cultural production; support for individual artists; and the development of international cooperation in the field of culture and creative industries. Further research by the authors will be aimed at conducting a thorough analysis of the specifics of creative industries and studying the experience of using alternative data sources to provide statistics for the creative economy.

#### REFERENCES:

1. Creative Economy Outlook 2022 (2022) United Nations Conference on Trade and Development. New York: United Nations Publications. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf)
2. Newbiggin J. What is the creative economy? Available at: <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/>
3. Samiylenko G.M. (2020) Creative economy: theoretical principles and features of its functioning in the conditions of the formation of a new economy. *Problems and prospects of economics and management*, no. 2 (22), pp. 31–42.
4. Ushkarenko Yu.V., Chmut A.V., Sinyakova K.M. (2018) Creative economy: the essence of the concept and its meaning for Ukraine in the context of European integration. *Economy and society*, no. 18, pp. 67–72.
5. Prikhodko V.P., Yehorova O.O. and Zhugan O.V. (2019) EU experience in the development of the creative economy. *Scientific bulletin of Uzhgorod National University: series: International economic relations and world economy* / head. ed. Palinchak M.M. Uzhhorod, issue 24, part 3, pp. 48–52.
6. Khanin S.G. (2022) Formation of creative economy in Ukraine taking into account the experience of European countries. *Economic Synergy*, no. 3, pp. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-2>
7. Mauri C., Vlegels J., Ysebaert W. (2023) The cultural and creative economy in Brussels-Capital Region. *Brussels Studies* En ligne., Collection générale, no. 126. Available at: <http://journals.openedition.org/brussels/1721> DOI: <https://doi.org/10.4000/brussels.1721>
8. Howkins J. (2013) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books, 280 p.
9. Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 404 p.
10. Caves R.E. (2000) *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge and London: Harvard University Press, 454 p.
11. Landry C. (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan Publications, 300 p.
12. *The Future of the Creative Economy. A report by Deloitte* (2021). Available at: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/the-future-of-the-creative-economy.html>
13. *Creative economy: a new economic era of the 21st century*. Available at: [https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2\\_5332503104040474153.pdf](https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf)
14. Pakulina A.A., Beloglazova K.V., Pakulina G.S. (2019) Development of the creative economy in the face of the global crisis. *Pryazovsky Economic Bulletin*, no. 3, pp. 76–82. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/15.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/15.pdf)
15. On amendments to the Law of Ukraine "On Culture" regarding the definition of the concept of "creative industries" dated June 19, 2018 No. 2458-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
16. Pichkurova Z.V. (2019) Creative capital in the modern economy of knowledge *Development strategy of Ukraine (economics, sociology, law): science. journal* Kyiv: NAU, no. 1, pp. 99–105.
17. Vstup. Available at: <https://vstup.osvita.ua/spec/1-40-1/0-0-1497-0-0-0/>
18. Government portal. On approval of types of economic activity that belong to creative industries. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhchnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreatyvnih-industrij>
19. Creative industries in the 1st quarter of 2022 (statistical review). Available at: <https://mkip.gov.ua/news/7654.html>
20. The state of culture and creative industries during the war – research results. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=stan-kultury-ta-kreatyvnyh-industrij-pid-chas-vijny-rezultaty-doslidzhennya/>
21. Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "Culture and information policy. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf>

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Creative Economy Outlook 2022. United Nations Conference on Trade and Development. New York: United Nations Publications, 2022. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf)
2. Newbiggin J. What is the creative economy? URL: <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/>
3. Самійленко Г.М. Креативна економіка: теоретичні засади та особливості її функціонування в умовах становлення нової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 31–42.
4. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Сіякова К.М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 67–72.
5. Приходько В.П., Єгорова О.О., Джуган О.В. Досвід ЄС у розвитку креативної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. Палінчак М.М. Ужгород, 2019. Вип. 24. Ч. 3. С. 48–52.

6. Ханін С.Г. Становлення креативної економіки в Україні із урахуванням досвіду європейських країн. *Economic Synergy*. 2022. Вип. 3. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-2>.
7. Mauri C., Vlegels J., Ysebaert W. The cultural and creative economy in Brussels-Capital Region. *Brussels Studies En ligne.*, Collection générale, 2023. No. 126. URL: <http://journals.openedition.org/brussels/1721> DOI: <https://doi.org/10.4000/brussels.1721>
8. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books. 2013. 280 p.
9. Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York : Basic Books, 2002. 404 p.
10. Caves R.E. *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge and London : Harvard University Press, 2000. 454 p.
11. Landry C. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan Publications, 2000. 300 p.
12. *The Future of the Creative Economy*. A report by Deloitte. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/the-future-of-the-creative-economy.html>
13. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. URL: [https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2\\_5332503104040474153.pdf](https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf)
14. Пакуліна А.А., Белоглазова К.В., Пакуліна Г.С. Розвиток креативної економіки в умовах протистояння глобальній кризі. *Приазовський економічний вісник. Серія «Економіка та управління національним господарством»*. 2019. № 3. С. 76–82. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/15.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/15.pdf)
15. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» від 19.06.2018 №2458-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
16. Пічурова З.В. Креативний капітал у сучасній економіці знань *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн.* Київ: НАУ, 2019. № 1. С. 99–105
17. Вступ. URL: <https://vstup.osvita.ua/spec/1-40-1/0-0-1497-0-0-0/>
18. Урядовий портал. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-zatverdzhchnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij>
19. Креативні індустрії у I кварталі 2022 року (статистичний огляд). URL: <https://mkip.gov.ua/news/7654.html>
20. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження. URL: <https://www.prostir.ua/?news=stan-kultury-ta-kreatyvnyh-industrij-pid-chas-vijny-rezultaty-doslidzhennya/>
21. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf>

*Стаття надійшла до редакції 01.05.2023.*

*The article was received 1 May 2023.*



DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3

УДК 658.7

**Мохненко А.С.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>  
E-mail: [mohnenko@ksu.ks.ua](mailto:mohnenko@ksu.ks.ua)*

**Наумов О.Б.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4808-0241>  
E-mail: [naumov.oleksandr@npp.nau.edu.ua](mailto:naumov.oleksandr@npp.nau.edu.ua)*

**Чмут О.О.**

*аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>  
E-mail: [oleksandr.chmut@ksu.ks.ua](mailto:oleksandr.chmut@ksu.ks.ua)*

## МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті проведено дослідження особливостей функціонування логістичної системи підприємства, проаналізовано сутність поняття ефективності логістичних систем підприємства. Систематизовано основні методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства залежно від різних галузей логістики. З метою виявлення напрямів удосконалення логістичної системи підприємства проведено SWOT-аналіз на підставі якого визначено ключові фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Фактори були згруповані та поділені на зовнішні та внутрішні. Обґрунтовано модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства, в якій розглядається взаємодія відділів постачання, збуту та виробничої інфраструктури, які становлять інтегровану виробничу систему та безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

**Ключові слова:** логістика, логістична система, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, організаційно-економічний механізм.

### **Mokhnenko Andrii, Naumov Oleksandr, Chmut Oleksandr. MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

The article examines the peculiarities of the operation of the logistics system of the enterprise. The wide use of logistics in the economic activity of the enterprise is explained by the need to reduce its total costs and enter international markets as a competitive enterprise. This can be achieved by using various logistics tools. Determining the efficiency of logistics activities of domestic enterprises is one of the main tasks, both for the formation of logistics strategies of enterprises, and for researching the current state of the logistics system. The relevance of efficiency research from both a practical and a scientific point of view lies in the formation of a real set of indicators of the state of logistics activity. Such a set of indicators is needed by modern enterprises to create mechanisms of managerial influence on the elements of logistics systems. The essence of the concept of the efficiency of the company's logistics systems is analyzed. The main methods of increasing the efficiency of the logistics activity of the enterprise depending on the various branches of logistics are systematized. The conducted analysis of the methods shows that universal methods that can be applied to almost all areas of logistics, such as inventory management, transportation, warehousing, packaging, purchasing, distribution and cargo handling, are the methods of ABC and XYZ analysis, methods of personnel motivation, and also a process automation method. All of the above methods of increasing the efficiency of the enterprise's logistics activities must be used comprehensively, in the structure of a single mechanism that is capable, at a certain moment, of determining and mobilizing the available efficiency reserves in each selected functional link of logistics, based on deviations in the system of indicators, for any logistics subsystem. In order to identify directions for improvement of the company's logistics system, a SWOT analysis was conducted, on the basis of which the key factors determining the company's competitiveness were determined. The factors were grouped and divided into external and internal. The model of the organizational and economic mechanism of the logistics system of the enterprise is substantiated, which considers the interaction of supply, sales and production infrastructure departments, which constitute an integrated production system and directly affect the formation of the company's competitive advantages.

**Keywords:** logistics, logistics system, SWOT analysis, competitiveness, organizational and economic mechanism.

**Постановка проблеми.** Широке використання логістики в господарській діяльності підприємства, пояснюється необхідністю скорочення його загальних витрат та виходу на міжнародні ринки, як конкурентоспроможного підприємства. Це можна досягти шляхом використання різних логістичних інструментів.

На жаль сьогодні, конкурентоспроможність українських підприємств, особливо на зовнішніх ринках, залишається дуже низькою. Проблема полягає не лише у якості та технічному відставанні виробничих процесів, а насамперед – у неефективних системах управління ресурсами, витратами, матеріальними та фінансовими потоками. Жорстка конкурентна боротьба стимулює вітчизняні підприємства шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності, які раніше ніколи не розглядалися, як джерело зміцнення конкурентного становища підприємства на ринку.

Одним із таких питань є питання, пов'язане з удосконаленням функціонування логістики на підприємстві. Існуючі різні форми організації бізнесу, специфіка діяльності окремих складових логістичних систем та багато інших чинників, зумовлюють широке коло шляхів підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємства та оцінки ефективності прийнятих рішень.

Визначення ефективності логістичної діяльності вітчизняних підприємств є одним із основних завдань, як для формування логістичних стратегій підприємств, так і для дослідження поточного стану логістичної системи. Актуальність дослідження ефективності як з практичної, так і з наукової точки зору полягає у формуванні реальної сукупності індикаторів стану логістичної діяльності. Така сукупність індикаторів потрібна сучасним підприємствам для створення механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем.

Значення логістичних технологій і систем на вітчизняних підприємствах зростає, зі збільшенням інтенсивності та числа товарних потоків у ході розвитку діяльності підприємства (наприклад, виходу на нові товарні ринки) або в умовах, коли сама специфіка ринку та продукції потребує високої оперативності. Оскільки будь-яке підприємство прагне вийти на нові ринки, «зростати», а сама конкурентна ситуація підвищує роль оперативності в роботі, зростає роль логістичної діяльності підприємства, а також забезпечення її ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань сутності та змісту поняття ефективності логістичних систем підприємства присвятили свої роботи такі видатні закордонні та вітчизняні вчені, як Бауерсокс Д., Гаджинський А., Д'ячкова Т., Захарченко В., Клосс Д., Крив'якін К., Крикавський Е., Ламберт Д., Неруш Ю., Репіч Т., Сток Д., Чернописка Н., Шехтер Д. та інші.

Проте, ґрунтовне дослідження ефективності логістичних систем підприємства ще не набуло комплексного системного характеру, звідси воно потребує подальшого розгляду.

**Мета статті.** Основною науковою метою статті є ґрунтовне дослідження особливостей функціонування логістичної системи підприємства та обґрунтування моделі організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Проведемо аналіз основних праць вчених, які безпосередньо займалися дослідженням логістичних систем підприємства.

Крикавський Є.В., Чернописка Н.В. досліджували особливості побудови та організації логістичних систем з різними інтеграційними рівнями. Розглядали теоретичні аспекти створення та ефективного функціонування логістичних систем, функціональний поділ логістичних систем. Однак не розглядали моделі функціонування логістичних систем, не досліджували внутрішні та зовнішні зв'язки, що виникають на різних етапах життєвого циклу логістичних систем [5, с. 43].

Напрямок дослідження Захарченко В.І. полягає у аналізі концепцій управління підприємством. Автором розроблено стратегічну концепцію маркетингу для ефективного управління підприємством. Логістичні системи розглядаються на макрорівні (виробник, посередник, споживач) [3, с. 78].

Крив'якін К. досліджував логістичні концепції управління. Автором розглянуто теоретичні аспекти логістичних концепцій. Проте відсутня модель взаємодії концепцій, орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємства [4, с. 77].

Бауерсокс Д. і Клос Д. займалися аналізом інтегрованого ланцюга поставок. Автори розглянули можливі варіанти руху товарно-матеріальних цінностей, але не врахували впливу внутрішньовиробничих факторів та факторів довкілля на формування потоку товарно-матеріальних цінностей [1, с. 21].

Таблиця 1

## Систематизація методів підвищення ефективності логістичної діяльності

Метод	Опис	Галузі застосування у логістиці
1	2	3
Автоматизація логістичної діяльності	Використання інформаційних систем дозволяє здійснювати збирання, зберігання, обробку, виведення та розповсюдження інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та оперативності роботи з ними в ряді логістичних процесів.	В управлінні запасами, складуванні, вантажопереробці, закупівлі, розподілі
Консолідація вантажів	Включення двох або більш дрібних партій від одного або кількох постачальників до загальної великої партії	Транспортування, розподіл
Використання методу мінімізації витрат	Узгодженість поставок для скорочення термінів зберігання надлишкових запасів	Транспортування, закупівля, управління запасами
ABC-аналіз	Розподіл запасів сировини та матеріалів на три категорії за ступенем важливості залежно від їхньої питомої вартості, швидкості доставки чи інших критеріїв. Використання ABC-аналізу знижує вплив суб'єктивного фактора, коли необхідно ухвалити рішення про організацію постачання по окремих групах	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподіл
XYZ – аналіз	Класифікація номенклатури за середнім статистичним відхиленням значення від середньої швидкості витрати товару зі складу до середньої швидкості доставки товару	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподіл
Метод Парето	20% зусиль дають 80% результату, інші 80% зусиль реалізують лише 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що, обравши оптимальні ресурси, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними. Застосовується, як правило, разом з методами ABC та XYZ-аналізу	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподілі
Крос-докінг	Пряме постачання безпосередньо від постачальника або від виробника, минаючи складську логістику	Транспортування, закупівля, розподіл
Планування потреб у матеріалах (MRP)	Використовується за залежного попиту. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, деталей, необхідних для виробництва кожного продукту з основного графіка у необхідному обсязі, та подачі відповідних замовлень на постачання. На цій підставі визначається час подачі замовлення, виходячи з тривалості поставок і часу, до якого вони повинні поступити та інших факторів.	Управління запасами, закупівля, розподіл
Вплив через персонал підприємства	Формування гуртків якості на підприємстві, розробка системи мотивації співробітників та залучення їх до вдосконалення логістичної діяльності	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, вантажопереробці, закупівлі, розподілі
Прогнозування	Імовірне уявлення про появу подій у майбутньому, засноване на спостереженнях та теоретичних положеннях; обґрунтоване судження про ймовірність настання однієї чи кількох подій або можливі стани процесу; судження про майбутній період часу.	Управління запасами, закупівля

Гаджинський А.М. у своїй роботі визначає ефективність логістичної діяльності як сукупний ефект від використання логістики, що полягає у сумі ефектів від поліпшення низки чисельних показників діяльності підприємства: скорочення запасів, максимального використання площ, прискорення оборотності, скорочення транспортних витрат та витрат на вантажопереробку. Таким чином, ефективна логістична діяльність дозволяє забезпечити постачання потрібного вантажу у потрібний час, у потрібній кількості, у потрібне місце з мінімальними витратами та необхідної якості [2, с. 52].

На думку Неруша Ю.М., ефективність логістичної діяльності характеризується, як забезпечення найменших витрат та високого рівня організації та здійснення процесів постачання, управління товарним ринком, виробництва та збуту продукції, включаючи і післяпродажне обслуговування [6, с. 71].

Шехтер Д. визначає ефективність логістичної діяльності наступним чином – це система показників (або показник), що характеризує рівень якості функціонування логістичної системи підприємства за заданого рівня загальних логістичних витрат [9, с. 144].

Аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства залежно від різних галузей логістики (табл. 1).

Аналіз представлених у табл. 1 методів свідчить про те, що універсальними методами, які можуть бути застосовані практично до всіх сфер логістики, таким як управління запасами, транспортування, складування, упаковка, закупівля, розподіл та вантажопереробка є методи ABC та XYZ-аналізу, методи мотивації персоналу, а також метод автоматизації процесів. Всі перераховані вище методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, потрібно використовувати комплексно, в структурі єдиного механізму, який здатний, в певний момент, визначити і мобілізувати наявні резерви ефективності в кожній виділеній функціональній ланки логістики, на основі відхилень в системі індикаторів, по будь якій логістичній підсистемі.

З метою виявлення напрямів удосконалення логістичної системи підприємства проведемо SWOT-аналіз. Дані аналізу представлені у табл. 2.

На підставі проведеного SWOT-аналізу визначено ключові фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Фактори SWOT-аналізу були згруповані та поділені на зовнішні та внутрішні фактори. Аналіз великої кількості факторів скрутний внаслідок отримання масштабних моделей. Також слід враховувати, що один фактор може бути групою факторів. У цій ситуації раціональніше будуватиме модель

Таблиця 2

## SWOT-аналіз підприємства

	Можливості:	Загрози:
Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	– стабільний попит на товари з боку населення; – погіршення економічних позицій великих конкурентів; – зниження ставки рефінансування.	– погіршення економічної обстановки; – посилення вимог банків до позичальників; – скорочення фінансових можливостей споживачів; – зростання податкового навантаження.
<b>Сильні сторони:</b>	<b>«Сила та можливості»</b>	<b>«Сила та загрози»</b>
– популярність компанії серед постійних клієнтів; – висока якість товарів та послуг; – кваліфіковані кадри; – наявність засобів для розвитку; – застосування безготівкових форм оплати товарів.	– зростання компанії; – розширення асортименту; – завоювання нових суміжних сегментів ринку; – використання позикових коштів.	– використання власних коштів для розвитку; – більш гнучка асортиментна політика.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>«Слабкості та можливості»</b>	<b>«Слабкості та загрози»</b>
– скорочення виручки; – орієнтація на сегмент роздрібної торгівлі; – відсутність практики застосування сучасних форм торгівлі (Інтернет); – відсутність ефективної стратегії маркетингу.	– створення нового магазину; – розробка маркетингових інструментів.	– пошук шляхів скорочення витрат.



взаємодії груп факторів, і складатиме стратегію розвитку підприємства, враховуючи основні складові досліджуваної групи.

Сучасне динамічне підприємство, має ґрунтуватися на інтегрованій роботі відділів постачання, виробництва та збуту. Безумовно, на його роботу впливають також відділи маркетингу, стратегічного розвитку, зовнішньоекономічної діяльності та ін.

У моделі розглядається взаємодія відділів постачання, збуту та виробничої інфраструктури, які становлять інтегровану

виробничу систему та безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1).

**Висновки.** Було побудовано модель логістичної системи підприємства, що відображає взаємодію факторів зовнішнього, внутрішнього середовища та різноманітних потоків зі структурними підрозділами підприємства. Ця модель спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою взаємодії різноманітних чинників.

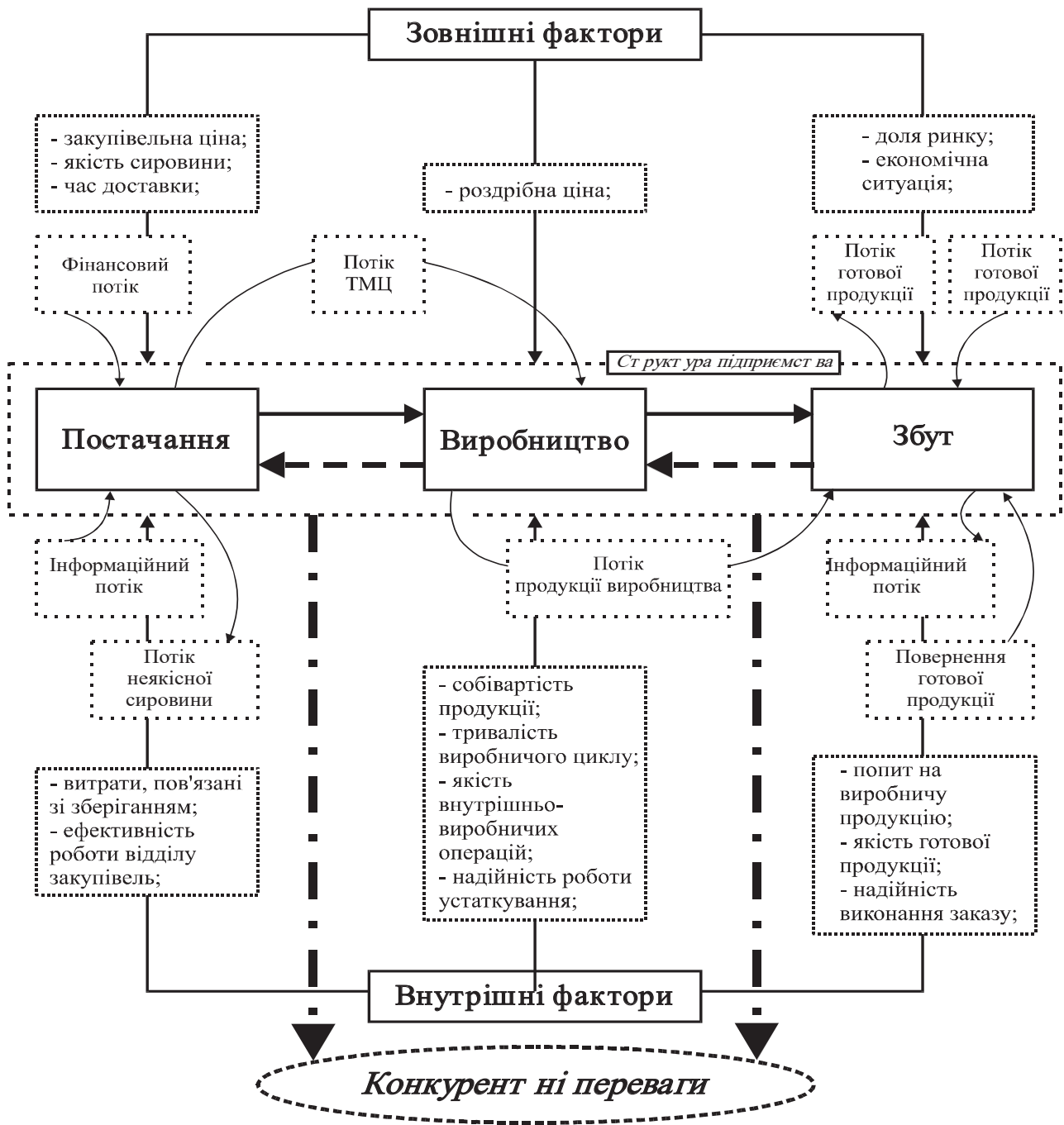


Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства



У аналізованій моделі структуровані раніше певні фактори, розглянуті потоки, що виникають у процесі виробництва та визначені взаємини між досліджуваними факторами та потоками, що виникають.

Подальше дослідження збудованої моделі дозволить розробити оптимальну систему управління підприємствами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бауерсокс Д., Клосс Д. Логістика. Київ, 2005. 640 с.
2. Гаджинський А.М. Логістика. Київ, 2012. 484 с.
3. Захарченко В.І. Сума знань з економіки. Одеса, 2008. 428 с.
4. Крив'якін К.С. Механізм підвищення ефективності організації логістичної діяльності підприємства. Київ, 2018. С. 77–89.
5. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи. Львів, 2009. 264 с.
6. Неруш Ю.М. Логістика. 2011. 520 с.
7. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Київ, 2018. С. 34–39.
8. Сток Д., Ламберт Д. Стратегічне управління логістикою. Київ, 2005. 797 с.
9. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок. Київ, 2013. 452 с.

#### REFERENCES:

1. Bauersoks D., Kloss D. (2005) Lohistyka. Kyiv, 640 p.
2. Hadzhyns'kyu A.M. (2012) Lohistyka. Kyiv, 484 p.
3. Zakharchenko V.I. (2008) Suma znan' z ekonomiky. Odesa, 428 p.
4. Kryv'yakin K.S. (2018) Mekhanizm pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiyi lohistychnoyi diyal'nosti pidpryyemstva. Kyiv, pp. 77–89.
5. Krykavs'kyu Ye.V., Chornopys'ka N.V. (2009) Lohistychni systemy. Lviv, 264 p.
6. Nerush Yu.M. (2011) Lohistyka. 520 p.
7. Repich T.A., Dyachkova T.O. (2018) Efektyvnist' lohistychnoyi systemy pidpryyemstva. Kyiv, pp. 34–39.
8. Stok D., Lambert D. (2005) Stratehichne upravlinnya lohistykoyu. Kyiv, 797 p.
9. Shekhter D. (2013) Lohistyka. Mystetstvo upravlinnya lantsyuhamy postavok. Kyiv, 452 p.

*Стаття надійшла до редакції 08.05.2023.  
The article was received 8 May 2023.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-4

УДК [339.138:658.3]:338.124.4

**Осипенко Н.О.**  
*аспірантка кафедри економіки,  
менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7596-2883>  
E-mail: [nataliosipenko19@gmail.com](mailto:nataliosipenko19@gmail.com)

## ВПЛИВ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

Дана стаття присвячена дослідженню впливу кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства загалом. Сформовано сутність визначення інтегрованих маркетингових комунікацій та їх роль в бізнесі. Визначено основні аспекти ролі інтегрованих маркетингових комунікацій. Проаналізовано роль маркетингових комунікацій у поліпшенні внутрішніх комунікацій підприємства. Розглянуто вплив пандемії COVID-19 та воєнного стану на маркетингові комунікації в бізнесі. З'ясовано роль інтегрованих маркетингових комунікацій на поліпшення внутрішніх комунікацій підприємства. Проаналізовано найбільш відомі кризові ситуації в Україні та країнах ЄС та їх вплив на інтегровані маркетингові комунікації загалом.

**Ключові слова:** інтегровані маркетингові комунікації, внутрішнє середовище підприємства, внутрішня комунікація, вплив воєнного стану, кризова ситуація.

### Osypenko Natalia. THE INFLUENCE OF CRISIS SITUATIONS ON INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS AND THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

In today's unstable conditions in the world, one of the most important and main aspects of the successful operation of an organization is its effective internal and external communication. After all, the lack of established communication channels, both inside the organization and outside it, can cause such consequences as the loss of control, both over the company itself, and the loss of potential consumers. Since clearly formed channels of communication between employees and divisions of the company, between the company itself and consumers help to better understand each other, to understand the needs of consumers and company employees. This article is devoted to the study of the impact of crisis situations on integrated marketing communications and the internal environment of the enterprise as a whole. The emergence of the COVID-19 pandemic, the full-scale invasion of the territory of the Ukrainian state by a terrorist country caused a series of events from which Ukrainian business will have to recover from such upheavals for a long time. After all, with the change in the behavior of consumers in modern conditions, a clearly formed communication algorithm of companies with them and constant support is necessary. This article examines the essence of the definition of integrated marketing communications and their role in business. The main aspects of the role of integrated marketing communications are defined. The role of integrated marketing communications in improving the company's internal communications is analyzed. Ways of using integrated marketing communications to support companies of different levels are considered. The main aspects of the impact of martial law on integrated marketing communications are analyzed. The impact of the COVID-19 pandemic on integrated marketing communications in business is also considered. The role of integrated marketing communications in improving the company's internal communications is clarified. The most famous crisis situations in Ukraine and EU countries and their impact on integrated marketing communications in general are analyzed.

**Keywords:** integrated marketing communications, internal environment of the enterprise, internal communication, influence of martial law, crisis situation.

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення в Україну сучасний бізнес постав перед низкою кризових ситуацій. Збільшився рівень безробіття, психологічне навантаження, різке зменшення ринку збуту, а то й втрата власного бізнесу. Всі ці причини дали поштовх у змінах акцентів діяльності фірм і маркетингових комунікацій. Адже комунікація як об'єкт спілкування є головною частиною процесу управління. Пандемія COVID-19 та воєнне вторгнення спричинили різкий перехід в цифрове середовище. Змінилась

також і поведінка споживачів під тиском обставин. І тому сьогодні одним із вирішальних факторів успішної діяльності підприємства є його постійна комунікація зі споживачем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням та активним використанням інтегрованих маркетингових комунікацій займалися вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як: Котлер Ф., Армстронг Г., Уелс У., Бернет Д., Кузнецова І., Кузик О., Приймак Т., Лук'янець Т. та багато інших відомих маркетингологів.

**Мета статті.** Основною метою статті є дослідження впливу кризових ситуацій на маркетингових комунікацій та внутрішнє середовище підприємства загалом.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** При стрімкому розвитку інновацій в бізнесі в теперішній час, інтегровані маркетингові комунікації виступають як процес управління взаємовідносинами з клієнтами в контексті сталого розвитку. В його контексті маркетинг є ключовим компонентом системи управління бізнесом компанії через те, що сприяння сталому розвитку передбачає включення, об'єднання та поєднання різних видів діяльності та елементів маркетингових комунікацій відповідно до цілей сталого розвитку – економічного зростання, соціальної відповідальності, і збереження навколишнього середовища. При розвитку інноваційного бізнесу інтегровані маркетингові комунікації виступають як процес управління взаємовідносинами з клієнтами в контексті сталого розвитку.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це об'єднання маркетингових комунікацій та комплексний процес, який забезпечує поєднання інтересів, потреб, властивостей та характеристик споживачів із «потребами» життєвого циклу товарів, послуг для отримання взаємовигідного синергетичного ефекту [1]. Роль інтегрованих маркетингових комунікацій у бізнесі вельми важлива, адже їх гармонійне використання забезпечує підвищення ефективності маркетингових зусиль та забезпечує єдність повідомлення, що спрямоване

на цільову аудиторію. Основні аспекти ролі ІМК включають (рис. 1).

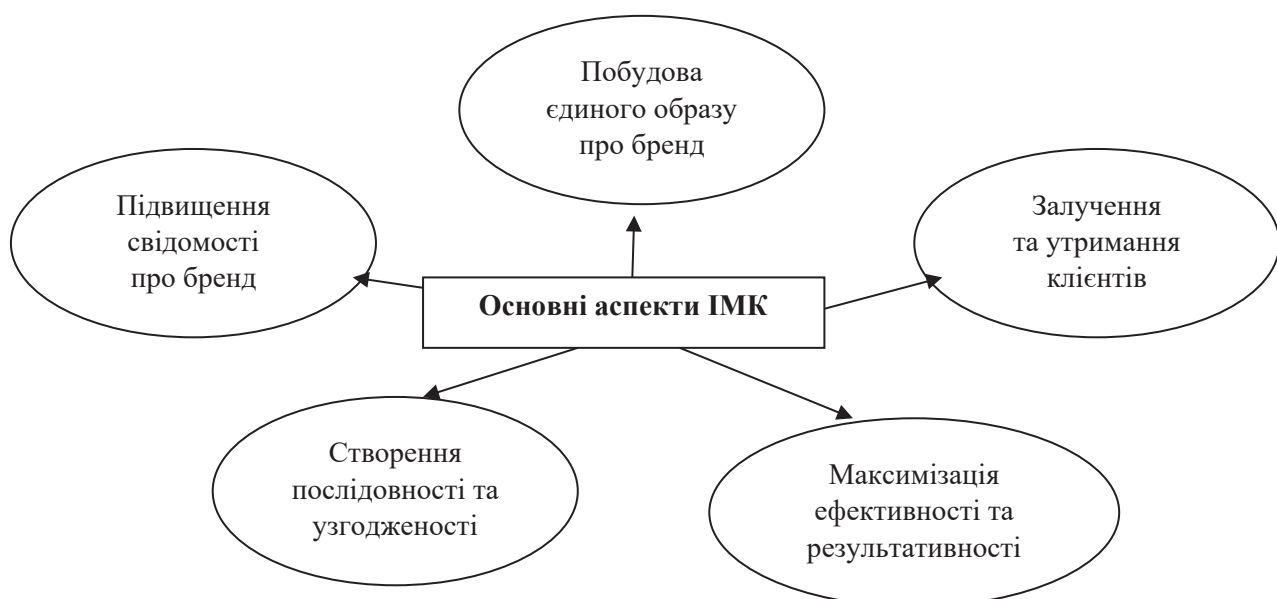
1. Підвищення свідомості про бренд: ІМК допомагають підвищити впізнаваність бренду та його продуктів або послуг серед цільової аудиторії. Це досягається через узгоджену комунікацію та присутність бренду в різних каналах, таких як реклама, публічні відносини, прямий маркетинг та ін.

2. Побудова єдиного образу бренду: ІМК допомагають створити єдиний образ бренду, який відображає цінності, особливості та унікальність фірми. Це досягається за допомогою узгодженої комунікаційної стратегії, що включає збалансоване використання різних каналів та повідомлень, що підсилюють брендову ідентичність.

3. Залучення та утримання клієнтів: ІМК сприяють залученню нових клієнтів та утриманню вже існуючих. Це досягається через розробку зручних та привабливих для клієнтів повідомлень, використання різних каналів комунікації для досягнення різних сегментів аудиторії та створення взаємодії з клієнтами.

4. Створення послідовності та узгодженості: ІМК сприяють створенню послідовності та узгодженості в усіх комунікаційних зусиллях бренду. Це допомагає підтримувати єдину ідентичність бренду та створює довіру серед споживачів.

5. Максимізація ефективності та результативності: ІМК дозволяють максимізувати ефективність та результативність маркетингових зусиль, оскільки різні канали та інструменти працюють узгоджено та співп-



**Рис. 1. Основні аспекти ролі інтегрованих маркетингових комунікацій**

Джерело: розроблено автором на основі [2]

рацюють між собою, що створює синергію та підсилює ефект.

У теперішній час інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) відіграють важливу роль у впливі на внутрішнє середовище і успішність діяльності організацій. Але зараз воєнні конфлікти створили специфічні виклики та обмеження для бізнесу, і в цих умовах ІМК можуть бути використані для підтримки компаній на різних рівнях зображені у таблиці 1.

Враховуючи воєнні умови, також дуже важливо звертатися до етичних та правових аспектів комунікаційних зусиль, дотримуватися безпекових вимог та зберігати довіру споживачів. У воєнний час ІМК відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності, комунікації та успіху фірми. Це вимагає гнучкості, пристосування та використання різних комунікаційних каналів для досягнення поставлених цілей. Одним з найбільш популярних каналів комунікації з і споживачами є інтернет-реклама. До неї можна віднести будь-який вид рекламного повідомлення, яке поширюється через глобальну мережу Інтернет. Також це може бути реклама в мобільних іграх, під час перегляду ТВ, прихована реклама у серіалах та кіно, соціальних мережах та ін. Саме на ці види реклами люди найчастіше звертають увагу [4].

Але внутрішня комунікація є не менш важливим ключовим елементом успішної діяльності підприємства, адже вона забезпечує ефективне спілкування, сприяє розумінню цілей, задач та очікувань, підтримує співпрацю між співробітниками та впливає на загальну робочу атмосферу. Роль ІМК у поліпшенні внутрішньої комунікації включає наступні аспекти (рис. 2).

Узгодженість повідомлень: ІМК допомагають забезпечити узгодженість та послідовність повідомлень, які походять від організації. Це означає, що всі комунікаційні канали використовують спільні повідомлення, ключові фрази та послання, що сприяє збереженню єдиного образу компанії та створює зрозумілість для співробітників.

Використання різноманітних комунікаційних каналів: ІМК використовують різні комунікаційні канали, такі як електронна пошта, внутрішній журнал, веб-портали, внутрішні соціальні мережі тощо. Це дозволяє співробітникам отримувати інформацію у зручний для них спосіб і зменшує ймовірність пропуску важливої інформації.

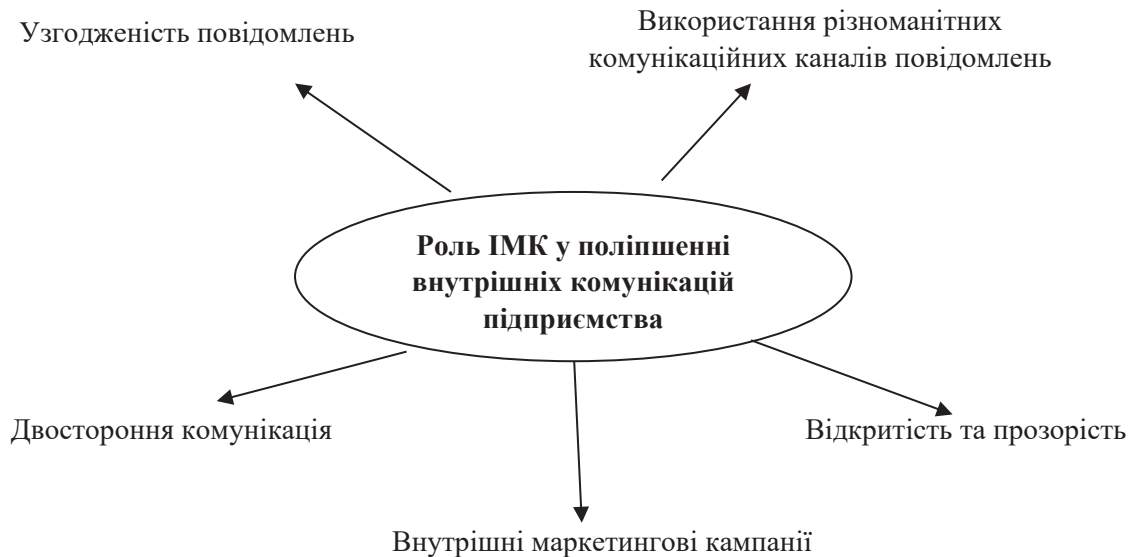
Двостороння комунікація: ІМК сприяють встановленню двосторонньої комунікації між керівництвом та співробітниками. Це означає, що співробітники мають можливість висловлювати свої думки, задавати

Таблиця 1

**Використання ІМК для підтримки компаній на різних рівнях**

Приклади використання	Характеристика
Внутрішня комунікація та мобілізація ресурсів	У воєнних умовах важливо мати ефективну внутрішню комунікацію зі співробітниками компаній. ІМК можуть допомогти у плануванні та організації комунікаційних каналів для швидкого розповсюдження інформації, включаючи важливі повідомлення щодо безпеки, організації роботи на віддалених майданчиках та мобілізації необхідних ресурсів.
Збереження довіри та бренду	Воєнний конфлікт створив нестабільну ситуацію, яка вплинула на довіру споживачів та інвесторів. ІМК можуть бути використані для збереження довіри до фірми, надання достовірної інформації про її діяльність та зобов'язання щодо якості послуг. Комунікаційні канали, такі як веб-сайти, соціальні медіа та засоби масової інформації, можуть бути використані для надання оновленої інформації про стан компанії та її здатність функціонувати в умовах конфлікту.
Зв'язок з клієнтами та ринком	ІМК можуть допомогти підприємству підтримувати зв'язок з клієнтами та ринком під час воєнного конфлікту. Це може включати активну комунікацію про стан послуг, розповсюдження оновленої інформації щодо можливостей та обмежень, а також розробку нових комунікаційних стратегій для привертання і утримання клієнтів.
Репутаційний менеджмент	Воєнний конфлікт може створити ситуації, коли репутація фірми може бути під загрозою. ІМК можуть бути використані для активного управління репутацією, включаючи моніторинг та реагування на публічне сприйняття, розробку позитивного повідомлення та взаємодію зі ЗМІ та впливовими особами для збереження репутації компанії.
Адаптація до змін	Воєнний конфлікт може вимагати швидких змін у стратегії та підходах компанії. ІМК можуть допомогти впоратися з цими змінами шляхом ефективної комунікації зі співробітниками, клієнтами та партнерами.

Джерело: розроблено автором на основі [3]



**Рис. 2. Роль інтегрованих маркетингових комунікацій у поліпшенні комунікацій підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [5]*

питання та надавати зворотний зв'язок. Це сприяє створенню відчуття участі, співпраці та важливості для кожного співробітника.

**Відкритість та прозорість:** ІМК допомагають підтримувати відкритий та прозорий обмін інформацією в організації. Це включає надання працівникам доступу до релевантної інформації про стратегію компанії, досягнення, рішення та зміни. Прозорість в комунікації створює довіру та сприяє залученню співробітників до спільних цілей.

**Внутрішні маркетингові кампанії:** ІМК можуть бути використані для запуску внутрішніх маркетингових кампаній, спрямованих на підтримку цінностей, культури організації та побудову позитивного робочого середовища. Це може включати стимулювання здорової конкуренції, визнання досягнень співробітників, надання освітніх та розвивальних можливостей тощо.

Воєнна ситуація в Україні спричинила значний вплив на інтегровані маркетингові комунікації. Вона створює специфічні виклики та обмеження для бізнесу, включаючи маркетинг та комунікації [6]. Ось деякі аспекти впливу воєнного стану на інтегровані маркетингові комунікації у табл. 2.

Важливо зауважити, що вплив воєнного стану на інтегровані маркетингові комунікації в Україні залежить від конкретних обставин, масштабу конфлікту та сфери діяльності компаній. Кожна кризова ситуація вимагає індивідуального підходу та гнучкості в маркетингових стратегіях, щоб адаптуватися до нових умов і досягти успіху. У приклад,

можна привести кризу продуктів харчування. У 2013 році в Європейському Союзі виникла криза, пов'язана з виявленням контамінованої коніккловою кислотою яловичини в продуктах харчування. У цій ситуації ІМК використовувалися для ефективного повідомлення громадськості про потенційні ризики, вилучення продуктів з ринку та встановлення прозорих механізмів контролю якості. Компанії активно співпрацювали з органами влади та виступали з офіційними заявами, щоб заспокоїти споживачів та відновити довіру до продуктів харчування.

**Криза біологічної безпеки:** Пандемія COVID-19 стала випробуванням для країн ЄС, і компанії використовували ІМК для управління цією кризою. Багато компаній медичної сфери активно співпрацювали з органами влади та здійснювали широкомасштабні кампанії, щодо запобігання поширенню коронавірусу [7].

Україна стикалася з багатьма кризовими ситуаціями, основні з них зображені у табл. 3.

**Висновки.** Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) можуть мати значний вплив на внутрішнє середовище підприємства під час кризової ситуації. Ось деякі аспекти, які слід враховувати: 1. Збереження довіри та сплоченості: ІМК можуть бути використані для зміцнення довіри та сплоченості серед співробітників підприємства під час кризової ситуації. Це може включати регулярну та чесну комунікацію про стан справ, плани дій та способи, якими підприємство прагне впоратися з кризою. При цьому важливо бути відкритими,



Таблица 2

**Основні аспекти впливу воєнного стану на ІМК**

Основні аспекти	Характеристика
Зміна пріоритетів	У воєнний час уряд та громадськість звертають більшу увагу на безпеку, оборону та воєнні потреби. Це може призвести до зміни пріоритетів маркетингових комунікацій компаній. Вони можуть переключити свою увагу на підтримку військових, благодійних акцій та інших ініціатив, спрямованих на підтримку країни під час конфлікту.
Зменшення ринку	Воєнний стан може призвести до скорочення економічної активності та зменшення ринку. Компанії можуть стикатися зі зменшеним попитом на свої товари та послуги, що вимагає перегляду стратегій маркетингу та комунікацій. Може знадобитися зміна цільової аудиторії, перерозподіл бюджету та зміна пропозицій продуктів або послуг.
Підвищена чутливість	Воєнний стан викликає підвищену чутливість громадськості та ЗМІ. Компанії повинні бути обережними у своїх комунікаціях, уникати провокаційних або неприйнятних заяв, що можуть викликати негативну реакцію. Дотримання етичних принципів і врахування особливостей контексту важливо для успішної комунікації в таких умовах.
Зміна каналів комунікації	Воєнний стан може вплинути на доступність та ефективність деяких каналів комунікації. Наприклад, зміна безпекових обмежень може обмежити можливості проведення звичайних рекламних кампаній, організації заходів або залучення виставкових площ. Компанії можуть шукати альтернативні канали комунікації, такі як соціальні медіа, онлайн-платформи або прес-релізи, для передачі своїх повідомлень.
Використання патріотичних елементів	Воєнний стан може викликати зростання патріотичного настрою серед населення. Компанії можуть використовувати патріотичні символи, кольори та слогани в своїй маркетинговій комунікації, щоб підтримати позитивний ідентифікаційний ефект та спільні цінності зі споживачами.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таблица 3

**Основні кризові ситуації в Україні за роки незалежності**

Основні кризові ситуації	Характеристика
Криза енергетичного постачання	Україна стикалася з кризами енергетичного постачання, зокрема заборгованістю за газ та зупинкою постачання енергії. У цих ситуаціях компанії використовували ІМК для пояснення причин кризи, спілкування зі споживачами, пошуку альтернативних рішень та підписання нових контрактів. Вони активно співпрацювали з медіа, виступали з офіційними заявами та використовували соціальні медіа для надання інформації та отримання зворотного зв'язку від громадськості.
Криза на фінансовому ринку	Україна пережила кризу на фінансовому ринку в 2014 році, коли банківська система стала об'єктом нестабільності та довіра до банків різко зменшилася. В цей період багато банків використовували ІМК для спілкування з клієнтами та відновлення довіри. Вони розсилали роз'яснювальні повідомлення, оновлювали свої веб-сайти, проводили інформаційні кампанії та здійснювали прес-конференції для пояснення ситуації та запобігання паніці серед клієнтів.
Криза репутації	Деякі компанії в Україні стикалися з кризами репутації, пов'язаними зі скандалами, конфліктами або негативною публічністю. В таких випадках вони використовували ІМК для відновлення довіри та позитивного сприйняття. Це включало проведення прес-конференцій, активне використання соціальних медіа для поширення позитивних повідомлень та залучення відгуків та свідчень підтримки від клієнтів та партнерів. Компанії також можуть використовувати спеціальні заходи, такі як знижки, акції або благодійність, для покращення своєї репутації та повернення довіри громадськості.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

чесними і прозорими щодо обставин та перспектив. 2. Створення співпраці та командної роботи: ІМК можуть сприяти підвищенню комунікації та співпраці між різними відділами та рівнями управління в організації. Це може включати створення спільних комунікаційних каналів, які допомагають обмінюватися ідеями, інформацією та ресурсами для ефективного реагування на кризу. Такий підхід сприяє формуванню командної роботи та забезпечує більш злагоджені дії під час кризової ситуації. 3. Мотивація та підтримка співробітників: ІМК можуть бути використані для мотивації та підтримки співробітників під час кризової ситуації. Це може включати надання похвали, визнання та подяки за внесок у подолання кризи. Також можуть бути впроваджені спеціальні програми підтримки добробуту та психологічної підтримки співробітників, які можуть бути особливо корисними під час складних ситуацій. 4. Керування змінами: Кризові ситуації можуть вимагати швидкого внесення змін у підприємство та його діяльність. ІМК можуть бути використані для сприяння процесу керування змінами, забезпечуючи комунікацію щодо потрібних змін, їхніх причин та користі. Така комунікація допомагає залучити співробітників до змін, зрозуміти їхню роль у процесі та стимулює їхню підтримку та співпрацю. 5. Збереження бренду та репутації: ІМК можуть бути використані для збереження та захисту бренду під час кризи. Це включає в себе комунікацію з клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами, щоб пояснити ситуацію, дії підприємства та заходи, які вживаються для подолання кризи. Важливо підтримувати відкритий діалог, вислуховувати погляди та забезпечувати достатню інформацію для зменшення негативного впливу кризи на репутацію підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Соломянюк Н. Теоретичні основи визначення поняття «інтегровані маркетингові комунікації» Наука. *Теорія і практика: вісник*. URL: <http://конференция.com.ua/pages/view/161> (дата звернення: 26.05.2023).
2. Кляченко І.О. Програми лояльності споживачів до бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. № 6. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf) (дата звернення: 10.06.2023).
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 10.06.2023).
4. Які канали комунікації найбільше привертають увагу та викликають довіру у споживачів? URL: <https://digdata.com.ua/index.php/kanaly-komunikatsiy/> (дата звернення: 10.06.2023).
5. Березюк О.В. Інструментарій маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі: класифікація та специфіка використання *Електронний вісник Ефективна економіка*. 2021. № 4 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/204.pdf) (дата звернення: 15.06.2023).
6. Зеркаль А.В., Балабуха К.Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (дата звернення: 27.05.2023).
7. Васильців Н.М. Застосування маркетингових комунікацій у період пандемії COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/15.pdf) (дата звернення: 22.05.2023).
8. Енергетична криза у Європі: чому вона виникла та як подолати. *Суспільне новини*. URL: <https://suspiilne.media/173918-energeticna-kryza-u-evropi-comu-vonavinikla-ta-ak-podolati/> (дата звернення: 22.05.2023).

#### REFERENCES:

1. Solomyanyuk N. Theoretical basis of defining the concept of "integrated marketing communications". *Science. Theory and practice: bulletin*. Available at: <http://конференция.com.ua/pages/view/161> (accessed 26 May 2023).
2. Klyachenko I.O. (2012) Consumer loyalty programs for the brand *Actual problems of economy and management: a collection of scientific papers of young scientists*, no. 6. Available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf) (accessed 10 June 2023).
3. Grynko T.V., Gviniashvili T.Z., Kirichenko A.S. (2021) Strategic approaches to the management of marketing communications at the enterprise. *Efficient economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (accessed 10 June 2023).
4. Which communication channels attract the most attention and inspire trust among consumers? Available at: <https://digdata.com.ua/index.php/kanaly-komunikatsiy/> (accessed 10 June 2023).
5. Berezyuk O.V. (2021) Toolkit of marketing communications in the Internet environment: classification and specifics of use Electronic newsletter *Effective economy*, no. 4. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/204.pdf) (accessed 15 June 2023).
6. Zerkal A.V., Balabuha K.E. (2023) Marketing during martial law: building communication channels and business transformation. *International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences", no. 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (accessed 27 May 2023).
7. Vasylytsiv N.M. (2020) Application of marketing communications during the COVID-19 pandemic. *Economy and enterprise management*, no. 47. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/15.pdf) (accessed 22 May 2023).
8. Europe's energy crisis: why it happened and how to overcome it Social news. Available at: <https://suspiilne.media/173918-energeticna-kryza-u-evropi-comu-vonavinikla-ta-ak-podolati/> (accessed 22 May 2023).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2023.  
The article was received 26 May 2023.



DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-5

UDC 664.14+664.64]:338.4:334.45:330.3(477)

**Sorokina Alona***Assistant of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business**Kherson State University**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1811-5116>**E-mail: [asorokina@ksu.ks.ua](mailto:asorokina@ksu.ks.ua)*

## INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONFECTIONERY INDUSTRY AND ITS FACTORS

This article is devoted to the still open questions of the investment attractiveness of enterprises in the confectionery industry and to the determination of its factors. The main factors that have a direct impact on the investment attractiveness of enterprises in the confectionery industry have been studied. Modern methods for assessing the state of investment attractiveness of the confectionery industry are defined. Today, investments are a tool for the development of enterprises in the confectionery industry, which has a great impact on economic entities. Thanks to investments, companies are able to implement the chosen strategy and have a perspective for long-term economic growth.

**Keywords:** investment, investment attractiveness, confectionery industry, investor, assessment of the level of investment attractiveness of the enterprise.

### **Сорокіна А.М. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТА ЇЇ ЧИННИКИ**

Дана стаття присвячується все ще відкритим питанням інвестиційної привабливості підприємств кондитерської галузі та визначенню її чинників. Досліджено основні чинники, які мають безпосередній вплив на інвестиційну привабливість підприємств кондитерської галузі. Визначено сучасні методи для оцінки стану інвестиційної привабливості виробництв кондитерської промисловості. Сучасний стан кондитерської галузі України все більше стає динамічним, а ринок кондитерських товарів збільшує обсяги виробництва продукції тим самим підвищує прибутковість галузі. Проте, зростання виробництва продукції, та швидке оновлення матеріально-технічної бази все більше залежать від інвестицій, які залучені до кондитерської галузі. Завдяки активній інвестиційній діяльності підприємств кондитерської галузі прискорюються темпи відтворення засобів виробництва. У свою чергу, процес відтворення засобів виробництва залежить від прийнятих інвестиційних рішень суб'єкта підприємництва, які базуються на привабливості об'єкта інвестування та залученості різних джерел фінансування інвестиційної діяльності. Наразі, ринкові механізми допомагають залучати більше джерел для інвестування, тому перед підприємствами є завдання сформування оптимальну структур. Але зараз ми також можемо бачити прірву між джерелами фінансування інвестиційної діяльності виробництва та методичною базою, яка не дозволяє обрати ефективно оптимальні джерела інвестування серед різноманіття пропонованого. На сьогоднішній день інвестиції це є інструмент розвитку підприємств кондитерської галузі, який має великий вплив на суб'єкти господарювання. Завдяки інвестиціям компанії мають змогу реалізувати обрану стратегію та мають перспективу на довгострокове економічне зростання. На сучасному етапі для українських підприємств значення інвестицій підвищується, але, наразі актуальним є високий рівень зносу основного виробничого фонду та підвищення ролі складової інвестиційного забезпечення світової конкурентоспроможності для всіх рівнів та суб'єктів господарювання. Для забезпечення ефективної інтеграції у європейську економіку вітчизняних підприємств важливу роль відіграють інвестиції.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна привабливість, кондитерська галузь, інвестор, оцінка рівня інвестиційної привабливості підприємства.

**Problem statement.** In the conditions of a market economy, any commercial enterprise is interested in increasing the level of investment attractiveness, because every business entity seeks to develop production, increase competitiveness and attract resources on the investment market on better terms. At the current stage of the development of the economy of Ukraine, the attraction of sufficient investments is one of the key conditions for the socio-economic growth of the domestic confectionery industry. Market conditions of management actualize the

problem of investment, since the enterprise that uses the invested investment resources has a comparatively higher financial potential of its development.

**Analysis of recent research and publications.** A wide range of scientists are engaged in the study of the investment attractiveness of enterprises, among which the following should be highlighted: Alekseenko L., Aranchiya D. [1], Honcharenko S., Basova M., Honcharuk A., Yatsik A., Korotkova O., Kushnira N., Muzhuk Yu. and others. In their scientific works, the essence of the



investment attractiveness of the enterprise was investigated, the main factors affecting it were identified, modern methods of assessing the investment attractiveness of the enterprise were considered, and the problems of managing the investment activities of enterprises were analyzed.

However, despite numerous scientific publications on the study of the investment attractiveness of domestic enterprises, the current process of reforming the national economy is accompanied by the emergence of new factors that still remain insufficiently studied, and therefore require further research in order to find effective ways of attracting investment resources to leading sectors of the economy of Ukraine, one of which is a confectionery, which will contribute to increasing its investment attractiveness, and therefore the efficiency of development in general.

**The purpose of the article.** The article is to study the main factors affecting the investment attractiveness of enterprises in the confectionery industry, which will allow to effectively manage the level of their investment attractiveness.

**Presentation of the research material and its main results.** The successful development of the enterprise, improvement of production and improvement of its activity indicators are directly related to investment activities. Attracting investments depends on the investment attractiveness of the investment object.

Evaluation of the investment attractiveness of the enterprise as a potential investment object is carried out by the investor in the process of determining the feasibility of capital investments, choosing to purchase alternative objects or buying shares of individual enterprises.

Most researchers define the investment attractiveness of an enterprise as a set of characteristics of its financial, economic and managerial activities, development prospects and the possibility of attracting investment resources [1].

The assessment of the level of investment attractiveness of the enterprise is an integral characteristic of its internal environment and can be defined as a process during which a potential investor can make a final decision about the feasibility of investing in the enterprise, taking into account the reliability of this investment object and the possibility of obtaining maximum profit.

It is worth noting that today there is a wide variety of methods for determining the

investment attractiveness of an enterprise. All methods developed in domestic and international practice for assessing investment attractiveness regarding the source of initial information can be conditionally divided into three large groups:

- methods based on various expert assessments;
- methods based on statistical information;
- combined methods based on expert statistical calculations [1; 5].

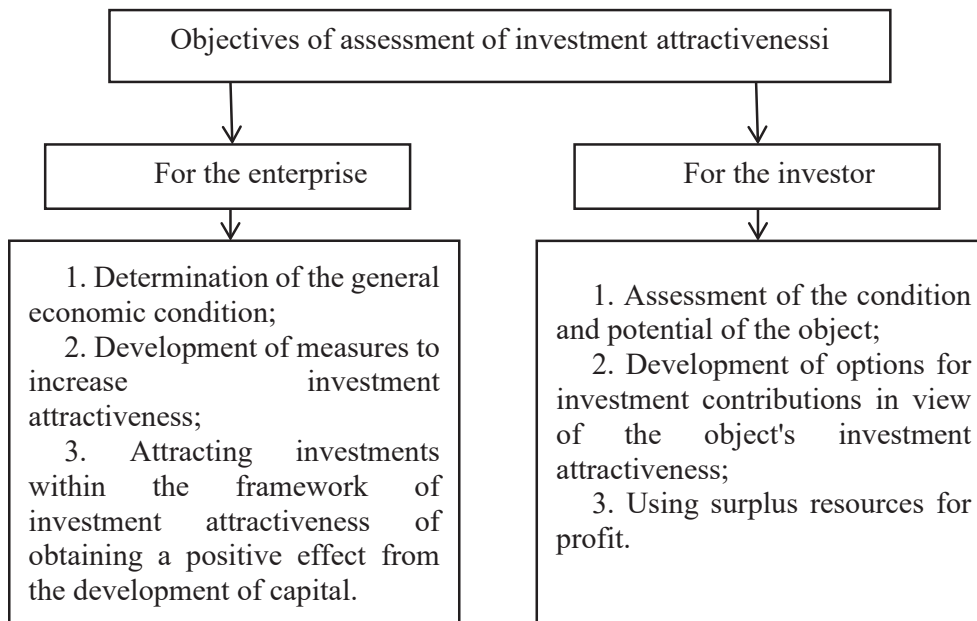
When choosing an investment object, investors consider profitability indicators, dynamics of income before paying interest and taxes, solvency indicators, financial independence ratio, interest coverage ratio, ratio of net cash flow to long-term liabilities, prospects of market positions to be the most significant enterprises, information transparency, investment value of the enterprise [1]. The level of the company's financial condition can be singled out as a separate aspect.

The client of the assessment of investment attractiveness can be both the enterprise itself and a potential investor. The purpose of each of them, as can be seen from Figure 1 is different. At the same time, investing is effective, which has a double effect: positive results for both the investor and the company.

The stability of its functioning, the possibility of expanding economic activity, strengthening existing market positions or conquering new markets for products depends on how interesting the enterprise is to potential investors.

The investment attractiveness of any enterprise from the investor's point of view is primarily determined by a set of such economic factors as the amount of funds invested in the enterprise, interest rates of investment development and the probability of the investor making a profit. From the point of view of the enterprise, the efficiency of both the investments it has attracted and the efficiency of the use of its own financial resources is estimated by the share of profit obtained as a result of investment activities. Also, the investment attractiveness of the enterprise depends on the efficiency of its production activity, which is determined by the rate of profitability. Increasing the profitability of the company's main activity has a positive effect on the rate of growth of capital investments and indicates the possibility of expanding the company's economic activity, which means its investment attractiveness. Of course, an important





**Figure 1. Objectives of assessment of investment attractiveness**

*Source: compiled by the author*

factor in the investment attractiveness of an enterprise is innovation, which is determined by the use of achievements of scientific and technical progress in the production process and characterizes the duration of the period from the time of development to the introduction into production of scientific and technical developments [10].

Investors are also always interested in the efficiency of the enterprise's use of investment resources over the past periods of its activity. It is determined by calculating indices, ratios and coefficients, in particular, such as the coefficient of self-sufficiency in investment resources, which characterizes the ability to increase the competitiveness and business activity of the enterprise at the expense of its own funds, and the coefficient of profitability (profitability) of the funds involved. The profitability of borrowed (especially loan) funds should significantly exceed the profitability of own investment resources. The study and analysis of the reporting of business entities and the experience of specialists makes it possible to assert that this is a rather important condition for the investment attractiveness of the enterprise.

The prospects of enterprises and their production strategy are limited by both the internal and external environment, legislative space, the state of market infrastructure development, etc. Therefore, the company's own environment, which is determined by

its location in one or another administrative-territorial region of the country, is another important factor affecting its investment attractiveness.

The experience of working with domestic and foreign investors shows that a strategic investor will always be interested in an attractive enterprise in an investment-attractive industry and an attractive region. All other things being equal, an investor will not invest in an enterprise that belongs to an industry in crisis or is located in an unattractive region [1].

In order to assess the level of investment attractiveness of an enterprise in the confectionery industry, it is necessary to analyze the specifics of the industry, the conditions of its operation and the implementation of production activities, which include:

- general characteristics of the enterprise (character of technology, availability of modern equipment, warehousing, own transport, geographical location, proximity to transport communications);
- the characteristics of the technical base of the enterprise – the state of technology, the cost of fixed assets, the coefficient of moral and physical wear and tear of fixed assets;
- nomenclature of manufactured products;
- production capacity;
- the place of the enterprise in the industry, on the market, the level of its monopoly;
- the nature of the management system;

- statutory fund, company owners, share price;
- the structure of production costs;
- amount of profit by directions of its use; – assessment of the financial condition of the enterprise [4].

In addition to general economic factors, the investment attractiveness of confectionery enterprises is significantly influenced by factors determined by the specifics of the economic activity of confectionery enterprises.

Schematically, the influence of economic factors on the investment attractiveness of enterprises in the confectionery industry is shown in fig. 2. It can be seen from this figure that the investment attractiveness of a confectionery industry enterprise depends primarily on the following factors:

- the company has prospects for further development;
- the effectiveness of the company's marketing activities;
- the efficiency of the company's use of its own and attracted investment resources;
- effectiveness of the company's financial and economic activities.

In general, the array of indicators used to determine the efficiency of the use of investment resources is quite representative and significantly affects the investment attractiveness of enterprises in the confectionery industry [1].

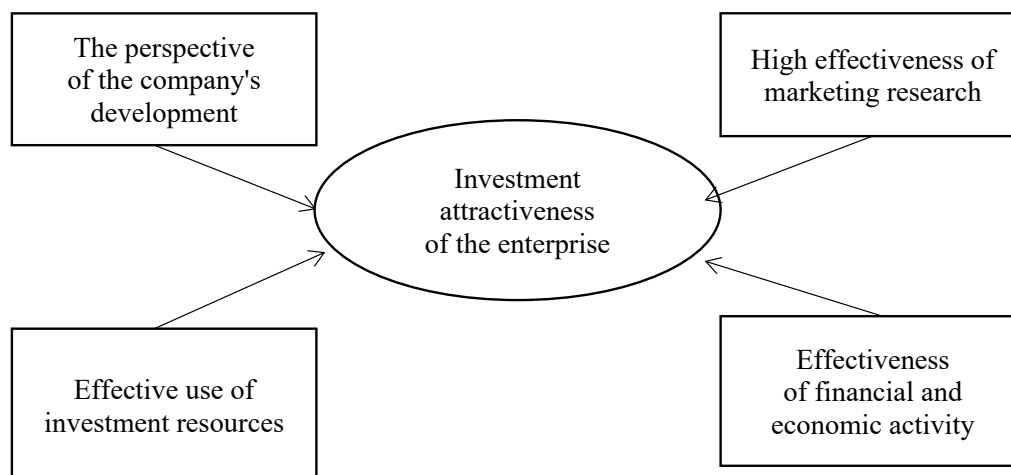
Investors always seek to obtain information not only about those factors that improve the investment attractiveness of the investment object, but also about those that negatively affect the investment attractiveness of the enterprise.

Every enterprise can suffer from a number of negative factors that lead to loss of profit for the investor. Such factors include:

- unqualified management of the enterprise;
- inefficient structure of assets;
- incorrect assessment of the financial and economic status of partners;
- unstable financial situation of the enterprise;
- low qualification of the management of the enterprise, etc. Making investment decisions is always associated with risk, which haunts the investor and entrepreneur at every step. It is clear that the lower the risk, the more favorable the investment attractiveness of the enterprise, and vice versa. In order to reduce the level of economic risk, the investor seeks to obtain as complete information as possible about the investment object, the industry, the region, as well as economic conditions that significantly affect the attractiveness of the enterprise.

In addition to the risks that arise when investing, the risks that are inherent in a particular type of activity and each industry play a large role. The current state of affairs in the confectionery industry of Ukraine indicates a high level of influence on its investment attractiveness and the development of internal and external risks in relation to all potential investment objects.

**Conclusions.** So, investment attractiveness can be considered at different levels: country, industry, region, enterprise. Based on this, an enterprise is an object in which funds are invested by an investor and whose attractiveness must be determined at all levels.



**Figure 2. Scheme of the influence of conditions on the attractiveness of the enterprise**

*Source: compiled by the author*

Attracting investments is a necessary process for the enterprise's revival and achievement of a higher level of competitiveness. An investment-attractive enterprise encourages investors to make decisions on long-term capital investments for the further development of the enterprise and obtaining the corresponding expected profit. Investors who invest their money and other property in Ukrainian enterprises should be sure of the right choice of business partner and the preservation and efficient use of invested investment resources.

Increasing the investment attractiveness of enterprises in the confectionery industry will contribute to the structural restructuring of production, the creation of the necessary raw material base for the effective functioning of confectionery enterprises, increasing the competitiveness of confectionery enterprises and the quality of their products, and solving social problems.

#### REFERENCES:

1. Aranchii D., Honcharenko S. (2011) Investytsiina pryvablyvist pidpriemstv: sutnist, faktory vplyvu ta otsinka isnuiochykh metodyk analizu. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi aharnoi akademii*, vol. 3 (2), pp. 59–64.
2. Priami investytsii (aktsionernyi kapital) v ekonomitsi Ukrainy / z Ukrainy: za krainamy svitu u rozrizi vydiv ekonomichnoi diialnosti; vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi krain svitu. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/inv\\_zd/pi\\_ak\\_ks\\_ved/arh\\_pi\\_ak\\_ks\\_ved\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/inv_zd/pi_ak_ks_ved/arh_pi_ak_ks_ved_u.html) (accessed 11 May 2023).
3. Priami inozemni investytsii. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zd/zd\\_rik/zd\\_u/pi\\_07u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zd/zd_rik/zd_u/pi_07u.html) (accessed 10 May 2023).
4. Kaletnik H.M. (2017) Suchasni tendentsii rozvytku kharchovoi promyslovosti ta yii mistse v ekonomitsi derzhavy. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 8 (24), pp. 7–26.
5. Koiuda O. (2003) Investytsiina pryvablyvist pidpriemstva v umovakh transformatsii ekonomiky: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01. Khark. derzh. ekon. un-t. Kharkiv, no. 16, p. 9.
6. Priami inozemni investytsii v Ukrainu. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (accessed 10 May 2023).
7. Novoitenko I.V. (2016) Perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti v Ukraini. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 454–460.
8. Semenenko O.H. (2017) Analiz rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk universytetu im. H. Skovorody*, vol. 33(1), pp. 168–182.
9. Viina v Ukraini: u Derzhprodspozhyvchsluzhbi rozpovily, yak za misiats zrosly tsiny na kharchi. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/04/05/novyna/suspilstvo/vijna-ukrayini-derzhprodspozhyvsluzhbi-rozpovily-yak-misyacz-zrosly-cziny-xarchi> (accessed 11 May 2023).

able at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/04/05/novyna/suspilstvo/vijna-ukrayini-derzhprodspozhyvsluzhbi-rozpovily-yak-misyacz-zrosly-cziny-xarchi> (accessed 11 May 2023).

10. Fedorchuk O.S., Storozhuk O.V. (2017) Praktyka vykorystannia instrumentiv stymuliuвання priamykh inozemnykh investytsii zarubizhnymy krainamy. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, vol. 9. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/20.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/20.pdf) (accessed 11 May 2023).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аранчій Д., Гончаренко С. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3. Т. 2. С. 59–64.
2. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України / з України: за країнами світу у розрізі видів економічної діяльності; видами економічної діяльності у розрізі країн світу. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/inv\\_zd/pi\\_ak\\_ks\\_ved/arh\\_pi\\_ak\\_ks\\_ved\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/inv_zd/pi_ak_ks_ved/arh_pi_ak_ks_ved_u.html) (дата звернення: 11.05.2023).
3. Прямі іноземні інвестиції. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zd/zd\\_rik/zd\\_u/pi\\_07u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/zd/zd_rik/zd_u/pi_07u.html) (дата звернення: 10.05.2023).
4. Калетнік Г.М. Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості та її місце в економіці держави. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 8 (24). С. 7–26.
5. Коюда О. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах трансформації економіки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Харк. держ. екон. ун-т. Харків, 2003. № 16. С. 9.
6. Прямі іноземні інвестиції в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 10.05.2023).
7. Новойтенко І.В. Перспективи розвитку харчової промисловості в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 454–460.
8. Семененко О.Г. Аналіз розвитку харчової промисловості України. *Економічний вісник університету ім. Г. Сковороди*. 2017. Вип. 33/1. С. 168–182.
9. Війна в Україні: у Держпродспоживчслужбі розповіли, як за місяць зросли ціни на харчі. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/04/05/novyna/suspilstvo/vijna-ukrayini-derzhprodspozhyvsluzhbi-rozpovily-yak-misyacz-zrosly-cziny-xarchi> (дата звернення: 11.05.2023).
10. Федорчук О.С., Сторожук О.В. Практика використання інструментів стимулювання прямих іноземних інвестицій зарубіжними країнами. *Вісник Мукачівського державного університету. Серія : Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/20.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/20.pdf) (дата звернення: 11.05.2023).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2023.  
The article was received 26 May 2023.

## СЕКЦІЯ 2 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6

УДК 331.5

**Петренко В.С.**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8336-7665>  
E-mail: [petrenkovika1986@gmail.com](mailto:petrenkovika1986@gmail.com)*

**Мельникова К.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6415-5667>  
E-mail: [emelnikova1984@gmail.com](mailto:emelnikova1984@gmail.com)*

**Петренко Д.О.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8548-387X>  
E-mail: [daanapetrenko@gmail.com](mailto:daanapetrenko@gmail.com)*

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ

Дана стаття присвячена комплексному дослідженню динаміки основних показників ринку праці в контексті воєнного стану. У статті здійснений загальний аналіз наслідків та викликів, які виникають на ринку праці в воєних умовах; наведені основні показники ринку праці; аналіз динаміки зміни рівня заробітної плати за різними сферами діяльності; розкрито навантаженість на одну вакансію залежно від категорії професій, окрема увага приділяється розподілу безробітних за статтю та навантаженості на одну вакансію залежно від категорії професій. Це допомагає визначити рівень конкуренції на ринку праці та його ефективність у забезпеченні зайнятості. Крім того, дослідження зосереджується на змінах у структурі працівників та особлива увага приділяється аналізу рівня заробітної плати з урахуванням податків, зборів та інфляції в різних сферах.

**Ключові слова:** ринок праці, зайнятість, безробіття, міграція, воєний стан.

#### **Petrenko Viktoriia, Melnykova Kateryna, Petrenko Daiana. ANALYSIS OF THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON THE LABOUR MARKET OF UKRAINE**

This article is devoted to a comprehensive study of the dynamics of the main labour market indicators in the context of martial law. Its purpose is to clarify the consequences and challenges arising in the labour market in the context of armed conflict. The article provides a general analysis of the impact of martial law on the labour market, including its key indicators. It provides a detailed overview of the dynamics of changes in employment, unemployment and the economically active population. It also analyses the level of wages in various areas of activity, taking into account taxes, fees and inflation. This allows you to identify the impact of economic factors on the real cost of labour and the dynamics of changes in wages. Particular attention is paid to the distribution of the unemployed by gender and the workload per vacancy, depending on the category of occupation. This helps to determine the level of competition in the labour market and its effectiveness in providing employment. The article also draws attention to the changes in the structure of employees that occur under martial law. It analyses changes in the distribution of employees by industry and occupation, which may indicate a reorientation of the economy under the influence of martial law. The results of the study are based on a thorough analysis of statistical data and research conducted in Ukraine. They provide an objective picture of the impact of martial law on the labour market. The studies also point to changes in the structure of the workforce, where martial law leads to a reorientation of the economy and a shift in the distribution of workers by industry and profession. This puts additional pressure on the labour market in certain regions and industries. An analysis of the level of wages, taking into account taxes, fees and inflation, indicates a difficult economic situation arising from martial law. This can lead to a decrease in the real value of labour and a deterioration in the social situation of employees. The conclusions of the article show that martial law has a significant impact on the labour



market of Ukraine. According to the analysis, the unemployment rate has increased significantly as a result of the full-scale military conflict. However, due to the high level of migration and mobilisation, unemployment was slightly reduced and levelled out.

**Keywords:** labour market, employment, unemployment, migration, martial law.

**Постановка проблеми.** Умови військового стану, які ми спостерігаємо в даний час в Україні, призводять до значного зниження економічної активності, відток інвестицій, трудових ресурсів, збільшення ризиків, як для працівників так і для підприємств. Це призводить до зниження попиту на працю та скорочення робочих місць. Та через значні міграційні процеси, виїзд людей із небезпечних територій та скупчення в безпечніших зонах – створюється додатковий тиск на ринок праці в окремих регіонах та галузях. Тому дане дослідження є критичним для розуміння впливу воєнного стану на економіку та ринок праці України в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковими дослідженнями ринку праці в Україні займаються численні вчені, серед яких видатні вітчизняні науки, такі як Васильців Т.Г., Калина А.В., Кваша О.С., Левицька О.О., Марчук О.Г., Чернявська О.В., Юрчик І.Б. та інші. Вони присвятили свої дослідження різним аспектам ринку праці, включаючи тенденції, проблеми безробіття, нерівності та взаємодію між освітою та працевлаштуванням.

Проте, в умовах воєнного стану ринок праці набуває зовсім нових особливостей, які привертають увагу вчених. Серед таких дослідників можна виділити Азьмук Н.А., Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Любомудрова Н.П., Мантур-Чубата О.С., Маркевич К., Новак І.М., Піщуліна О. та інших. Вони приступили до вивчення впливу воєнного стану на ринок праці, аналізуючи його нові риси, виклики та можливості дослідження.

**Мета статті.** Стаття спрямована на аналіз динаміки основних показників ринку праці, виявлення основних наслідків і викликів, які виявляють у зв'язку з воєнним станом.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** За даними НБУ, внаслідок повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації, рівень безробіття в Україні досяг рекордних 35% [1]. Проте завдяки значному відтоку українців за кордон та активній мобілізації національних ресурсів, рівень безробіття було частково стримано та згладжено. Національний банк відзначає, що без цих двох факторів ситуація на ринку праці стала б значно гіршою.

Військове вторгнення та конфлікт призвели до серйозних руйнувань на ринку праці. Високий рівень безробіття про значну втрату робочих місць та зниження економічної активності. Однак, важливо відзначити, що міграційні процеси вплинули на загальну динаміку безробіття, оскільки частина населення змушена була шукати працю за кордоном, що допомогло трохи зменшити тиск на внутрішній ринок праці.

Зазначені фактори, а саме міграція та мобільність, змінили важливу роль у зміцненні наслідків конфлікту на ринку праці. Відтік робочої сили за кордоном допоміг зберегти робочі місця для тих, хто залишився в країні, та забезпечити певний баланс у працевлаштуванні. Мобілізація національних ресурсів, включаючи перекваліфікацію та розподіл праці, також сприяла зниженню безробіття та забезпечила певну стабільність на ринку праці.

З часів проголошення незалежності України економічна система пройшла шлях від командно-адміністративної економіки до початків становлення ринкової. Український ринок праці характеризується процесом становлення та проведенням масштабних реформувальних заходів. За даними Державної служби статистики України, 2005–2021 роки (рис. 1) характеризувалися зростанням рівня зайнятості та зменшенням рівня безробіття.

За наданими даними, кількість зайнятого населення зменшилась з 30710,9 тис. чол. у 2005 році до 20409,3 тис. чол. у 2022 році, що свідчить про скорочення робочих місць. Водночас, кількість безробітного населення зростала, досягнувши 14489,4 тис. чол. у 2022 році. Це свідчить про значне збільшення безробіття під впливом воєнного стану, що має негативний вплив на економіку країни, оскільки зменшення зайнятості та зростання безробіття призводять до зниження споживчого попиту, втрати виробничого потенціалу та відтоку кваліфікованої робочої сили. Крім того, зменшення економічно активного населення також обмежує можливості для економічного зростання та розвитку.

Динаміка цих показників з початку військового вторгнення РФ на сході у 2014 році значно змінилася. Відсоток економічно-активного населення зменшився, кількість

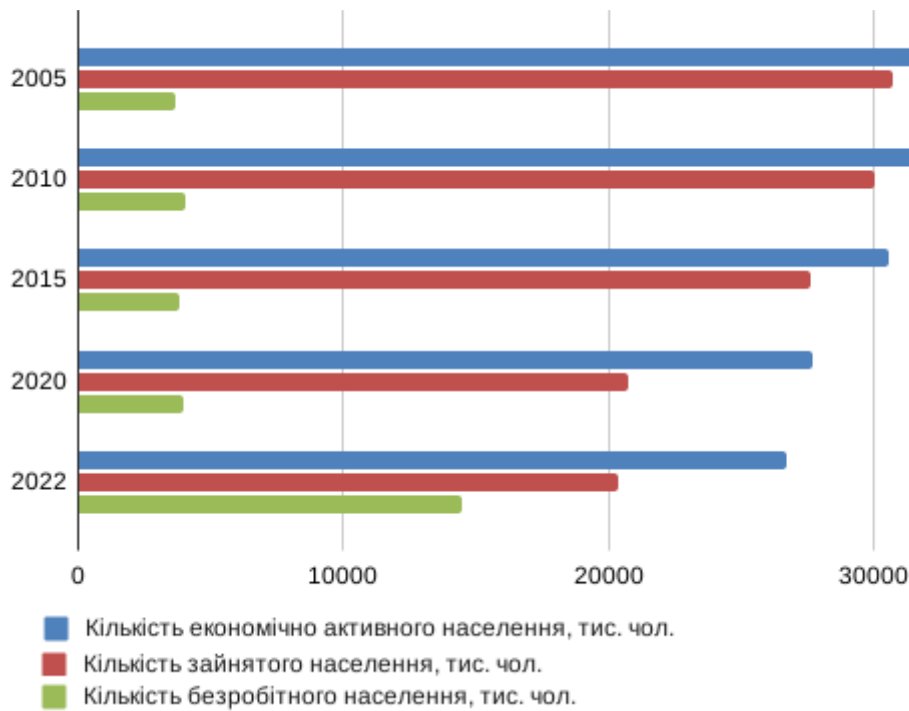


Рис. 1. Основні показники ринку праці за 2005 та 2022 роки, тис осіб

зайнятого населення зменшилася, відсоток безробіття значно зріс. Зазначені дані свідчать про значний вплив повномасштабних воєнних дій на ринок праці України. Для покращення ситуації необхідні стабілізація політичної та економічної ситуації, розвиток програм інвестицій та стимулювання підприємництва, а також підтримка соціального захисту безробітних та пошук нових можливостей для зайнятості.

Війна має значний вплив як на кількість населення України, так і на ринок праці. За даними ООН, лише на 23.08.2022 року з України виїхало 6,9 млн українців [2]. На 6 квітня 2022 року близько 7,7 млн українців отримали статус внутрішньо переміщених осіб. За припущеннями аналітиків на 1 січня 2022 року населення України складає 28-34 млн українців [3].

За офіційними даними ДСС, кількість зареєстрованих безробітних на кінець 2021 року складала 295 тис. осіб. Кількість безробітного населення складала 1709,5 тис. осіб, а рівень безробіття визначений на рівні 10,3% [1].

За даними Національного Банку України, середній рівень безробіття на 2022 рік складає 25,8% [4]. Тобто рівень безробіття зріс на 15,5% у порівнянні з показником за попередній рік, збільшився більше ніж у два рази. Це дає умови до висновку, що кількість безробітних в Україні може досягати показника в 3 млн. осіб.

Натомість офіційно зареєстровано у Державній службі зайнятості станом на січень-березень 2023 року 269186 осіб, 226820 осіб з яких раніше були працевлаштовані [5].

Інформацію про рівень безробіття на кінець 2023 року надала також перший віце-прем'єр міністр економіки Юлія Свириденко: «Рівень безробіття в Україні НБУ визначив на рівні 30%, а це означає, що 4,7 млн українців знаходяться у пошуку роботи» [1].

За даними ДСЗ України, за січень-березень 2023 року було подано 93 тис. вакансій. А вже станом на квітень 2023 року було заявлено лише 34 тис. вакансій. Згідно з представленою статистикою більшість вакансій поділено за такими видами економічної діяльності: переробна промисловість, гуртова та роздрібна торгівля, сільське господарство, сфера охорони здоров'я, освіта.

У середньому на 1 квітня 2023 року навантаженість на одну вакансію складала 4 особи. Зокрема, на працівників сільського господарства – 8 осіб, службовців та керівників – 6 осіб, представників найпростіших професій – 6 осіб.

Отже, найбільша потреба є на технічних працівників, що мають кваліфікацію у роботі з інструментом, також роботодавці мають попит на робітників, що обслуговують обладнання та машини, працівників у сфері торгівлі й послуг. Також на ринку праці є попит на некваліфікованих пра-

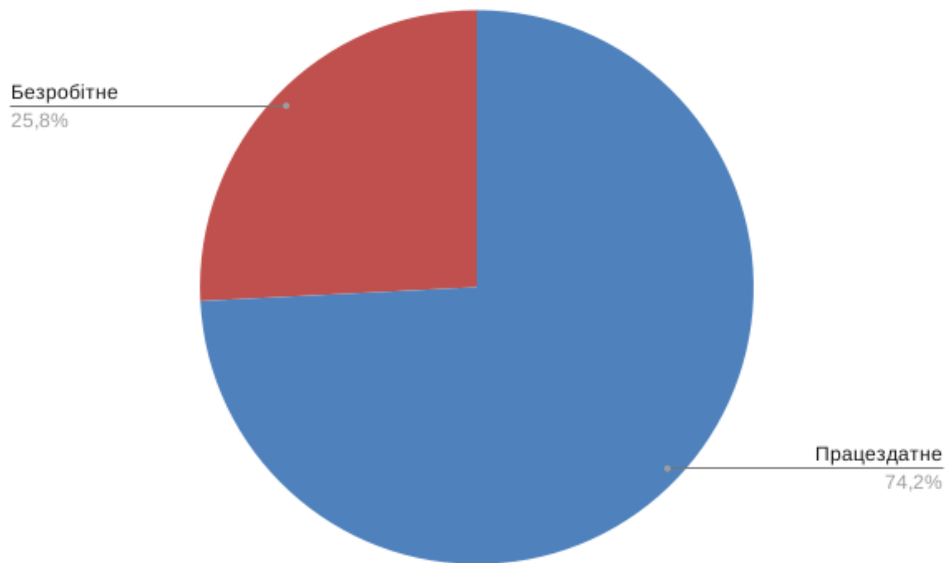


Рис. 2. Рівень безробіття в Україні в 2022 році

цівників та фахівців. Натомість найбільше претендують на вакансії пов'язані із сільським господарством, керівничі посади, вакансії продавців а також представників найпростіших професій.

За статтю теж існує певний дисбаланс. Чоловіків, що шукають роботу та зареєстровані у службі зайнятості вдвічі менше ніж жінок, що пояснюється кількістю чоловіків, що беруть участь в бойових діях (рис. 3).

У період січень-березень цього року державною службою зайнятості було працевлаштовано 7283 чоловіків. Що у відсотковому виразі складає 9,07% від загального числа безробітних. Переважно у такі сфери діяльності: сільське господарство, роздрібна торгівля, оборона. У цей самий період працевлаштовано 15903 жінки, що у відсотковому вираженні складає 8,42%. Найбільше у такі сфери: роздрібна торгівля, сільське

господарство, державне управління, діяльність лікарняних закладів, освіта [6, с. 84].

Економічна ситуація в Україні на початок війни була катастрофічною. Про це говорять дані, щодо масового виїзду працевдатного населення за кордон, окупації територій, закриття багатьох підприємств чи зменшення їх потужностей. На той момент уряд прийняв рішення про «Податкові канікули», виплати постраждалим та вимушеним переселенцям, вводив субсидії для бізнесу. Було також організовану допомогу по перевезенню бізнесу в більш безпечні регіони України.

За даними НБУ та онлайн-опитування (877 респондентів), проведеного Advanter Group від червня 2022 року, в Україні штат працівників малого та середнього бізнесу скоротився на 1,07 млн працівників.

Отже, за результатами даного опитування лише третина працівників зоста-

Таблиця 1

Навантаженість на одну вакансію за категоріями професій (середній показник на 1 квітня 2023 року), %

Професійна група	Професії	Відсоток, %
Кваліфіковані робітники з інструментом	Слюсар, пекар, швачка, електромонтер, сантехнік	21
Робітники з обслуговування та експлуатації устаткування та машин	Водій, тракторист, токар, оператор заправних станцій, машиніст кранів тощо	16
Професіонали	Вчитель, економіст, вихователь, психолог тощо	15
Працівники сфери торгівлі та послуг	Кухар, консультант, продавець, перукар, охоронник, офіціант, соц. робітник	13
Некваліфіковані працівники	Підсобний робітник, дворник, прибиральник, сторож	11
Фахівці	Медична сестра, бухгалтер, електрик, помічник вчителя тощо	10

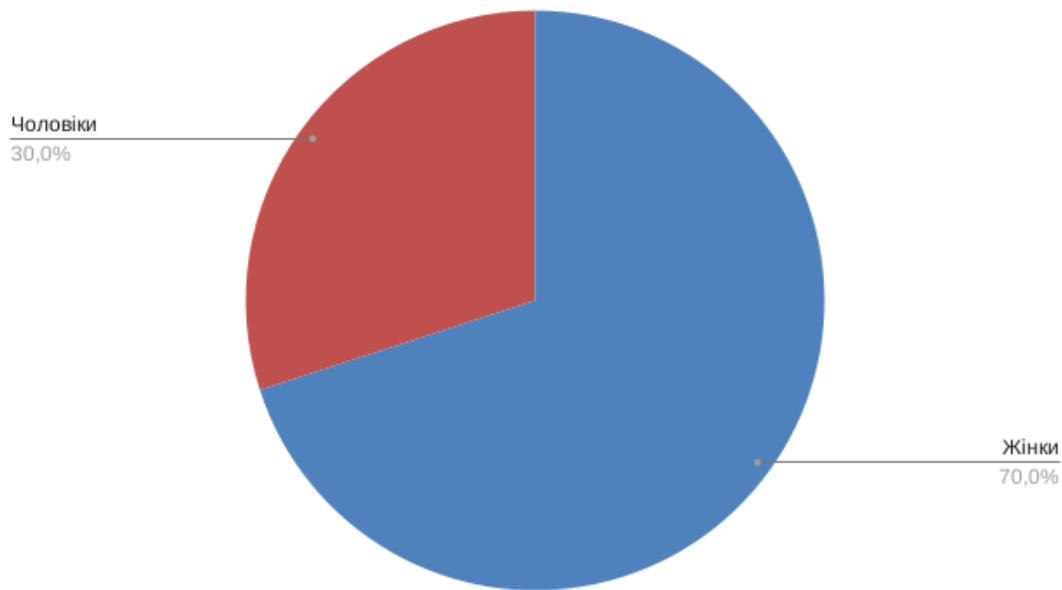


Рис. 3. Розподіл безробітних за статтю (тис. осіб)

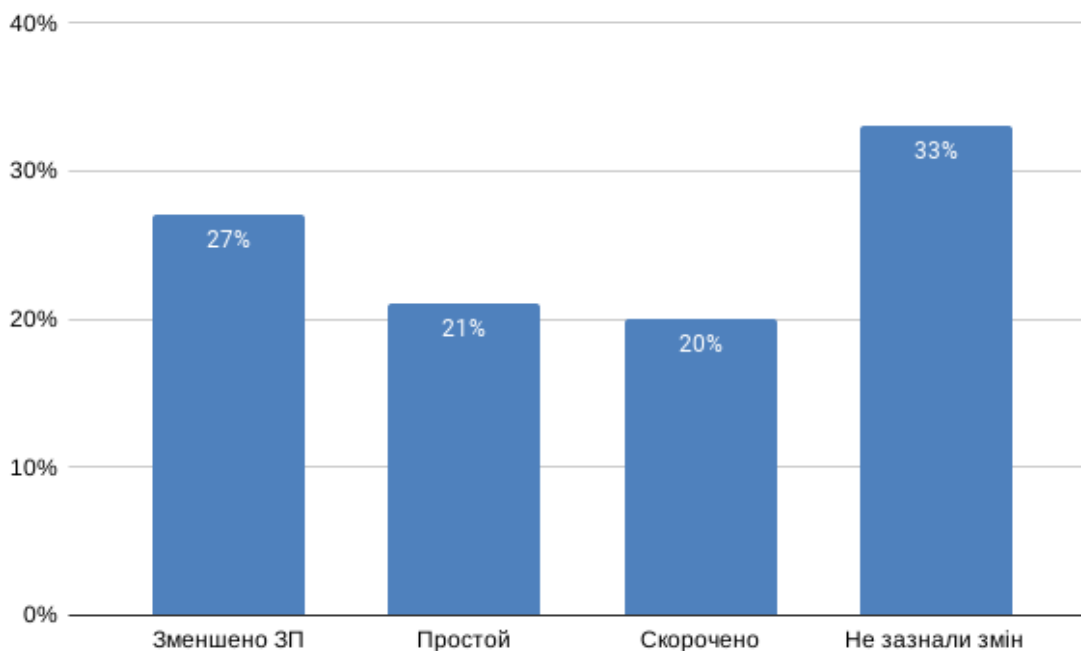


Рис. 4. Зміни у структурі працівників

лася працювати при тому ж рівні доходу, 27% працівників було скорочено виплати заробітної плати, 20% пішли у вимушену відпустку, та 20% було звільнено. Ця статистика формує уявлення про реальний стан ринку праці та критичне його положення.

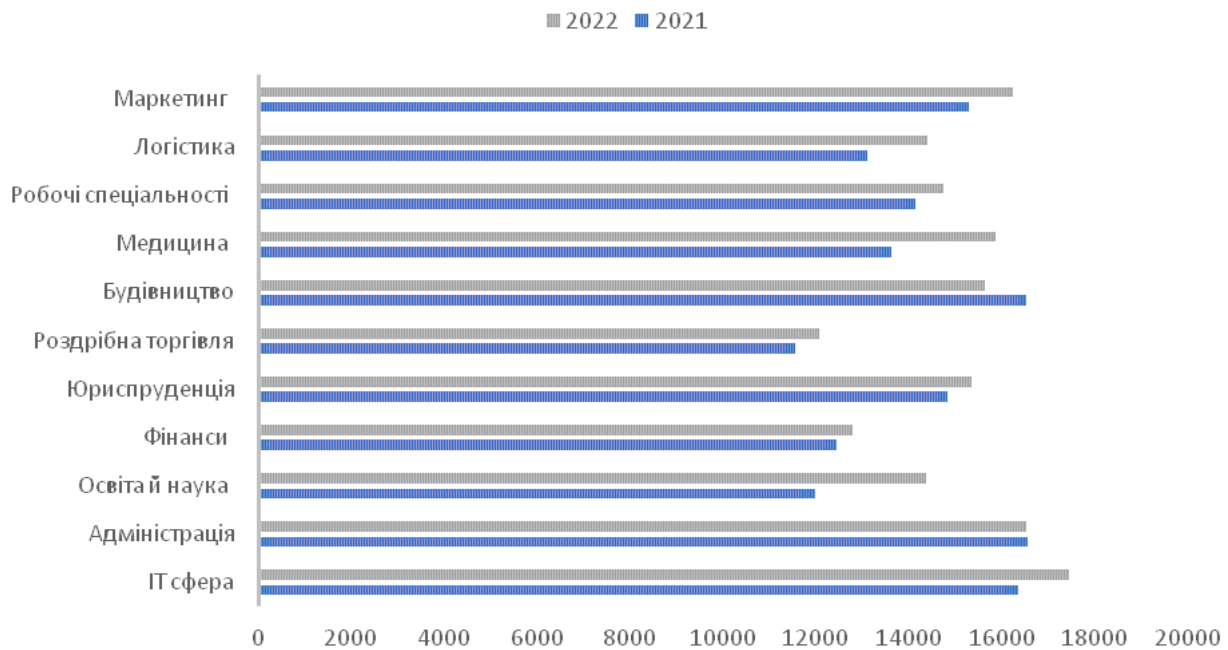
Для підрахунку зміни рівня доходу громадян необхідно проаналізувати середню заробітну плату та її динаміку за воєнний та довоєнний період, рівень мінімальної заробітної плати, а також зміну реальної

заробітної плати під впливом інфляційних чинників [7, с. 1075]. У 2021 році рівень мінімальної оплати праці було визначено на рівні 6500 грн, а у 2023 – 6700 грн.

Індекс інфляції в Україні за даними НБУ на 2021 рік склав 110%, на 2022 показник зріс до 126,6%. За прогнозами рівень інфляції у цьому році знизиться до 14,8%.

Наведені дані свідчать, що розмір середньої заробітної плати зріс майже в кожній з наведених сфер діяльності (рис. 5). Розмір залишився майже на тому рівні





**Рис. 5. Динаміка зміни рівня заробітної плати на кінець 2021 та 2022 р. за сферами діяльності**

Джерело: [8]

для адміністрації та управлінців середньої ланки, та зменшився для будівельників. Зросла середня оплата праці для працівників освіти, працівників логістичної сфери, медиків та айтішників. Проте, такі розміри заробітної плати є лише номінальним показником та не показують реальну величину зміни.

Реальна заробітна плата – номінальна заробітна плата за вирахування усіх податків та зборів, що скоригована (поділена) на індекс споживчих цін [9, с. 206]. Вказані розміри виплат йдуть без урахування податків та зборів, тому виплата «на руки» значно нижча. З номінальної ЗП відраховують ВЗ (1,5%) та ПДФО (18%). Тобто номінальний показник за рік зріс на 1099 грн, натомість реальний показник скоротився на 1008 грн. Це говорить про те, що зростання цін значно вище за зростання зарплати. Працівник у 2021 р. при меншому номінальному показнику міг купити продуктів на 1000 грн. більше ніж на сьогоднішній день.

Дані про відношення реальної та номінальної заробітної плати наведено в таблиці 2.

З огляду на наведені розрахунки реальна зарплата підвищилася лише в двох з наведених сфер, натомість підвищення номінальної виплати спостерігалось у більшості професій. Людина працююча в сфері освіти й науки може купити на 413 грн.

більше ніж у минулому році, хоча номінально був зріс на 2389 грн. Працівник сфери охорони здоров'я зможе купити на 176 грн. більше, хоча виплата бруто зросла на 2256 грн.

Рівень податків та зборів, що відраховуються з заробітної плати громадян не змінюється за рік, тобто можна зробити висновок, що на таке коливання між реальною та нетто виплатою за рік впливають інфляційні чинники. Варто зазначити, що підвищення заробітної плати не встигає за зміною споживчих цін, купівельна спроможність грошей в Україні значно нижча ніж у довоєнний період.

Отже, на даний момент не має можливості точно проаналізувати який саме вплив має війна на ринок робочої сили. Під час воєнного стану Державна служба статистики України не може збирати та аналізувати деякі дані, зокрема й про динаміку трудових ресурсів, тому для аналізу було досліджено статистичну інформацію ДСЗ України та сайтів пошуку роботи. Можна визначити, що ринок праці потребує відновлення та реформування, а в післявоєнний період появу нових вакансій та професій. Працедавці мають орієнтуватися на те, що після війни багато ветеранів буде шукати роботу. Держава має створити належні умови для пошуку та надання праці.

Таблиця 2  
Аналіз рівня заробітної плати в різних сферах з урахуванням податків, зборів та інфляції, грн

Сфера діяльн.	2021 рік				2022 рік				Відхилення		
	Заробінна плата		Реальна		Заробінна плата		Реальна		Нарахована	Номінальна	Реальна
	Нарахована	Номінальна	Нарахована	Реальна	Нарахована	Номінальна	Нарахована	Реальна			
Адміністрація	16564	13334	12122	10561	16531	13307	10561	-33	-27	-1560	
Освіта	11983	9646	8769	9182	14372	11569	9182	2389	1923	413	
Фінанси	12448	10021	9110	8169	12787	10294	8169	339	273	-940	
Юриспруденція	14822	11932	10847	9802	15343	12351	9802	521	419	-1045	
Торгівля	11543	9292	8447	7704	12059	9707	7704	516	415	-743	
Будівництво	16512	13292	12084	9997	15647	12596	9997	-865	-696	-2087	
Медицина	13615	10960	9964	10140	15871	12776	10140	2256	1816	176	
Робочі спец.	14127	11372	10338	9427	14755	11878	9427	628	506	-912	
Логістика	13103	10548	9589	9190	14385	11580	9190	1282	1032	-399	
Маркетинг	15297	12314	11195	10366	16225	13061	10366	928	747	-829	

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2023).
2. Ukraine refugee situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 04.05.2023).
3. Пищуліна О., Макаревич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 25.05.2023).
4. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 24.05.2023).
5. Державний центр зайнятості URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 02.05.2023).
6. Мантур-Чубата О.С., Ваганова Л.В., Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 2(85). С. 81–87 DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2636](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2636)
7. Кваша О.С. Ринок праці в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 1074–1079.
8. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2023).
9. Новак І.М. Захист зайнятості в умовах воєнного стану. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 205–208. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).205-208](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).205-208)

#### REFERENCES:

1. National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed 05 May 2023).
2. Ukraine refugee situation. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed 04 May 2023).
3. Pyshchulina O. & Makarevych K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viyny: osnovni tendentsiyi ta napryamy stabilizatsiyi [The labour market in war: main trends and directions of stabilisation]. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (accessed 25 May 2023).
4. Ministry of Finance. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (accessed 24 May 2023).
5. State Employment Centre. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/> (accessed 02 May 2023).
6. Mantur-Chubata O.S., Vahanova L.V. (2022) Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voyennoho stanu [Labour market of Ukraine under martial law]. *Economy and Region*, vol. 2, no. 85, pp. 81–87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2636](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2636)
7. Kvasha O.S. (2018) Rynok pratsi v Ukraini: analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy [Labour market in Ukraine: analysis of the current state and prospects]. *Global and National Problems of the Economy*, vol. 22, pp. 1074–1079.
8. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 03 May 2023).
9. Novak I.M. (2022) Zakhyst zaunyatosti v umovakh voyennoho stanu [Protection of employment under martial law]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1, pp. 205–208. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).205-208](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).205-208)

Стаття надійшла до редакції 29.05.2023.  
The article was received 29 May 2023.

## СЕКЦІЯ 3 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-7

УДК 336.7

**Скриль В.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4064-8146>*

*E-mail: [skrilvv3333@gmail.com](mailto:skrilvv3333@gmail.com)*

**Глушко А.Д.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4086-1513>*

*E-mail: [glushk.alina@gmail.com](mailto:glushk.alina@gmail.com)*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТІВ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ЄС: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Стаття присвячена аналізу банківської системи ЄС, яка є взірцем у правовому регулюванні й адміністративній діяльності для багатьох країн, зокрема й України. Встановлено, що кризи банківської системи європейських країн 2007–2009 рр., викликали необхідність проведення кардинальних реформ. В останні роки відбувалося активне відновлення європейських банків після кризи. При цьому наголос було зроблено на впорядкування балансів, дотримання нових нормативних вимог та вихід зі збиткових напрямів діяльності. Українська банківська система також зазнала суттєвих криз, особливо у 2014–2015 роках. Проведений аналіз дав можливість встановити, що банківська система України на сьогоднішній день є недостатньо розвинутою. Водночас закриття неплатоспроможних банків у 2014–2017 роках дало можливість банківській системі України витримати економічний шок від російського вторгнення. Враховуючи досвід трансформації банківської системи ЄС та отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі в роботі було сформовано ряд заходів щодо стратегічних напрямів реформування банківської системи України на шляху євроінтеграції.

**Ключові слова:** фінансовий ринок, банківська система, євроінтеграція, трансформація, криза.

#### **Skryl Vitaliia, Hlushko Alina. TRANSFORMATION OF INSTITUTIONS OF THE EU BANKING SYSTEM: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE**

The EU banking system is a model in legal regulation and administrative activity for many countries, including Ukraine. However, crisis problems do not bypass the European and Ukrainian banking systems. The upheavals of the banking system in 2007–2009, which took place in European countries (primarily in the Eurozone countries), made us think about the need for certain radical reforms. In recent years, European banks have been recovering from the crisis. At the same time, the main attention was paid to streamlining the balance sheets, compliance with new regulatory requirements and abandoning unprofitable business lines. The consequence of this was a noticeable drop in their market capitalization, a decrease in profitability. That is why the authors in their study carry out a detailed analysis of the transformational changes in the banking system of EU member states, EU member states outside the euro zone, EFTA member states and the United Kingdom and associated members of the EBF. The work also included an analysis of the banking system of Ukraine. It was revealed that the crisis of 2014–2015 was the biggest test for the Ukrainian banking system. It was at this time that the National Bank of Ukraine failed to fulfill its main function of ensuring price stability. It was established that Ukraine has an underdeveloped banking system dominated by state-owned banks. It was established that Ukraine has an underdeveloped banking system dominated by state-owned banks. Most of the insolvent banks were closed in the period 2014–2017, which enabled the banking system of Ukraine to withstand the shock of the Russian invasion. Taking into account the experience of the transformation of the EU banking system and Ukraine obtaining the status of a candidate for membership in the European Union, a number of measures were formed in the work regarding the obligations and tasks of the banking system of Ukraine on the way to its European integration. Among them, the following should be highlighted: reforming the legislation in the field of financial services to EU law; expansion of cooperation with European institutions; accession of Ukraine to the Single Euro Payments Area (SEPA); changing the role of the National Bank in the European integration process; participation in the review of the list of European integration draft laws; strengthening of cross-sectoral interaction with the Government of Ukraine; fulfillment of all EU conditions.

**Keywords:** financial market, banking system, European integration, transformation, crisis.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграційний курс України зобов'язує провести законодавче, регулятивне та адміністративне реформування національної економіки та фінансової системи у відповідності до принципів та правил країн Європейського союзу. Фінансовий ринок та фінансове регулювання в економіці ЄС відіграють значну роль, і тому використання правильних механізмів для перетворення фінансового сектору є надзвичайно важливим для повної інтеграції до європейських структур. Дослідження трансформаційних процесів банківської системи, що застосовуються в країнах ЄС, є актуальним та необхідним у зв'язку євроінтеграції України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні практично відсутні наукові роботи, які комплексно досліджують усі аспекти діяльності та зміни фінансових інститутів ЄС: банківських установ, фондів інститутів, податкових органів, а також перспективи зміцнення та об'єднання фінансових інститутів ЄС розширення Валютного союзу, формування Банківського союзу та єдиного ринку капіталів, можливості для створення Фіскального союзу та ін.). Проте зазначена проблема має не лише принципове значення для подальшого розвитку Європейського Союзу, а й набуває особливої значущості для України в умовах агресії РФ та процедури вступу до країн ЄС, оскільки інтерес до процесів, що відбувається у сфері фінансових відносин у Європейському Союзі, перетворюються із суто теоретичних в практичні. У цих умовах розробка стратегічного курсу на модернізацію фінансових інституцій в Україні та пошук шляхів їх адаптації до вимог та стандартів ЄС мають ґрунтуватися на глибокому вивченні процесів розвитку фінансових інституцій у країнах ЄС, прогнозуючи напрямки її трансформації у майбутньому та аналізуючи вплив цих змін на систему відповідних інституцій в Україні.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є виявлення прогресивних якісних змін банківських інститутів ЄС, аналіз змін української банківської системи та формування пропозицій щодо нових викликів та можливостей банківської системи України.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Фінансова система Європейського Союзу є складною системою міждержавних відносин та наднаціональних інститутів, завданням яких є забезпечення спільних інтересів країн-членів у всіх сферах фінансових відносин: кредитування

та залучення інвестицій, забезпечення міждержавних розрахунків та координації валютно-курсової політики, узгодження правил контролю за банківськими установами. Банківська система є інституційною та функціональною основою фінансового механізму в сучасних умовах. Також вона є невід'ємною частиною функціонування економіки нашої країни. Надійність банківської системи залежить від надійності економіки, а також ефективності господарських операцій, надходження та інвестиції, в тому числі зовнішньоекономічні. В даний час економічне зростання країн Європейського Союзу (ЄС) сповільнилося, виникла низка проблем, які потребують вирішення. Все це мало істотний вплив на зміну інститутів банківської системи ЄС [1].

Так, починаючи з 2009 року банківська система ЄС-27 має тенденцію до зменшення кількості кредитних установ. У 2020 році кількість кредитних установ ЄС-27 становила 5441 одиниць, що на 140 установ менше у порівнянні з 2019 роком (або 2,5 %), а у порівнянні з 2009 роком їх кількість скоротилась на 2721 одиницю (або -33%) (рис. 1).

Частка країни в загальній кількості кредитних установ в ЄС представлено на рисунку 2.

Країнами, які зазнали найбільшого скорочення в абсолютному вираженні в 2020 році, були Австрія (-29) і Німеччина (-25), яка продовжує лідирувати в цьому показнику другий рік поспіль, за нею йдуть Фінляндія (-15), Італія (-15) та Ірландія (-13). Люксембург (+2), Данія (+2) і Франція (+1) були єдиними країнами, де число кредитних установ у 2020 році зросло, хоча й з мінімальними показниками (рис. 3) [2].

Кількість кредитних установ у країнах Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ) становила 398 одиниць у 2020 році, порівняно з 406 одиницями у 2019 році, досягнувши нового найнижчого рівня і вперше опустившись нижче позначки 400. Хоча акції впали з 2009 року, так само, як і в ЄС-27, ЄАВТ продовжує сповільнюватися зі зниженням на 19% порівняно з 33% у ЄС-27 [3].

Трансформація, яка відбувається в банківському секторі ЄС, призвела до скорочення банківських відділень, і на кінець 2020 року їх кількість становила 144000 одиниць. Це на 8% менше ніж у 2019 році (або 12000 відділень). У порівнянні з 2008 роком кількість відділень скоротилась на 36%, або на 82 тис.



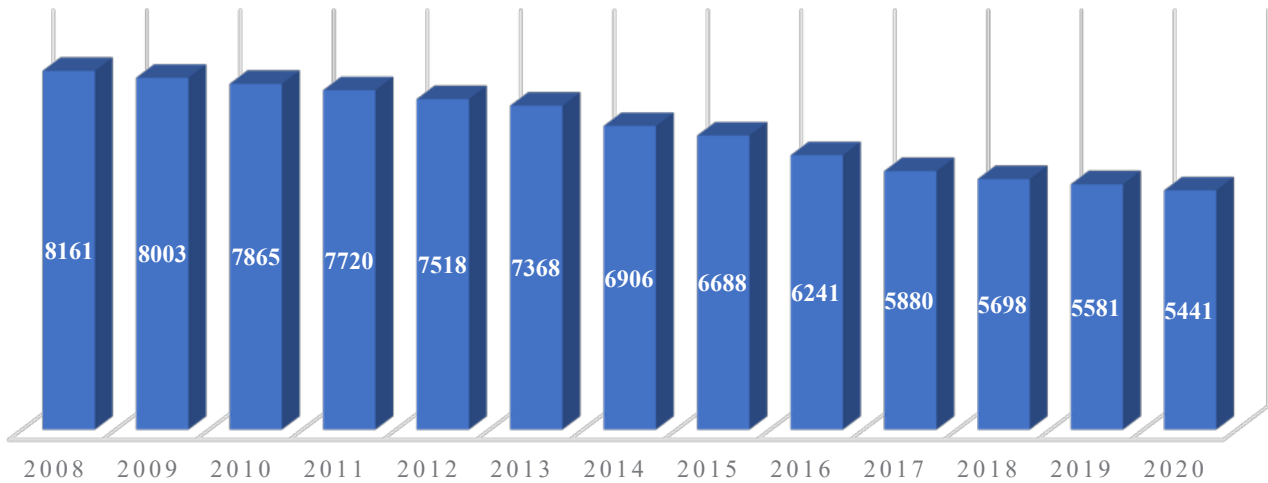


Рис. 1. Загальна кількість кредитних установ в ЄС у 2016–2020 рр.

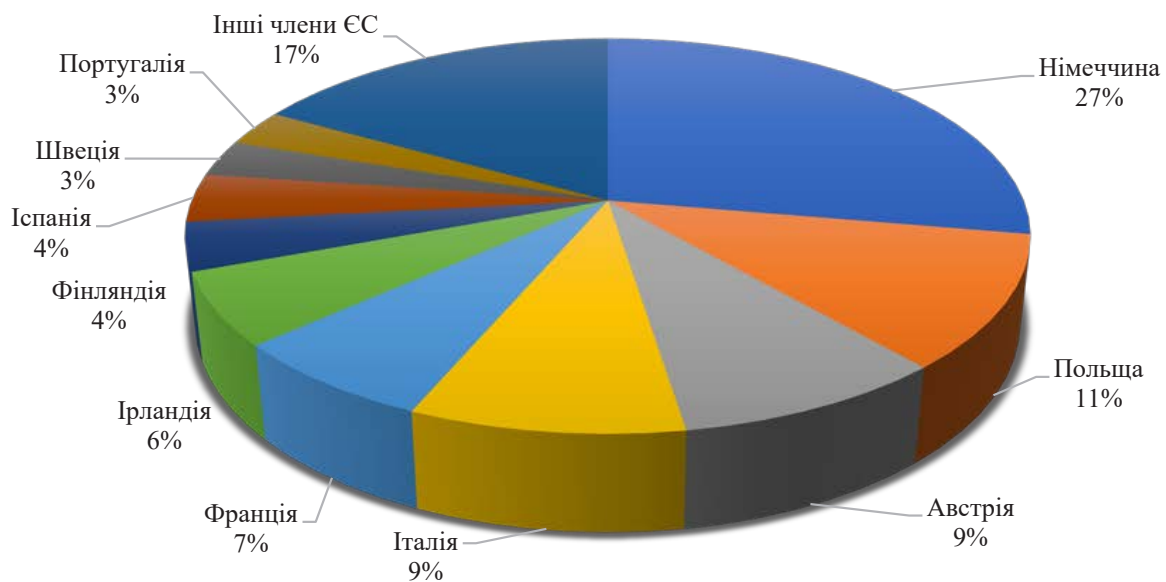


Рис. 2. Частка країни в загальній кількості кредитних установ в ЄС

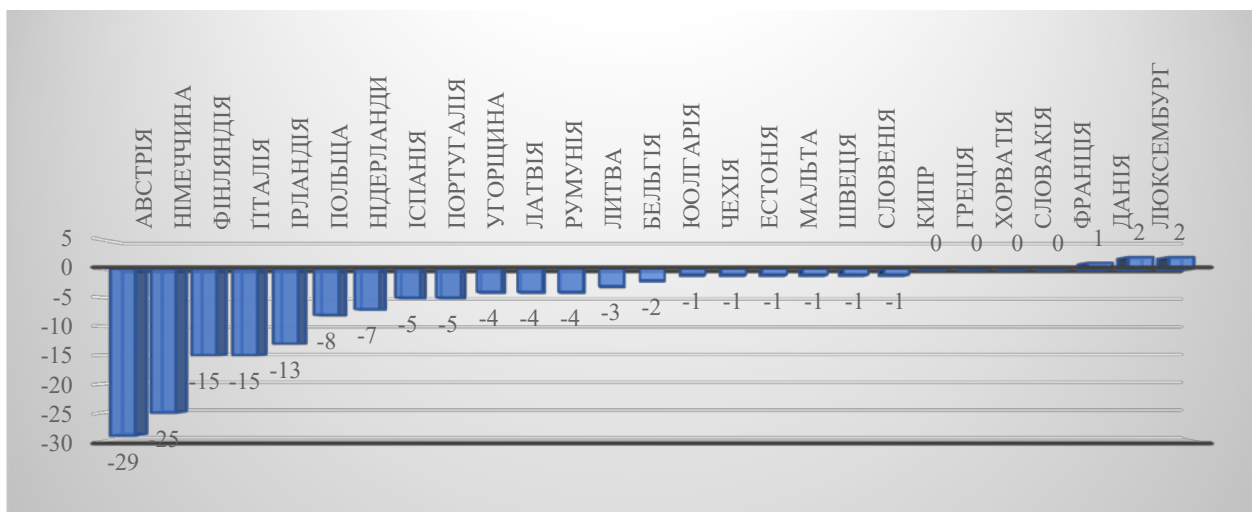


Рис. 3. Зміна кількості кредитних установ в 2020 році в порівнянні з 2019 роком

Ця тенденція продовжується і свідчить про те, що клієнти банківських установ переходять на електронні платежі, онлайн і мобільний банкінг. Як наслідок, відбувається подальше скорочення кількості банківських відділень, що дозволяє банкам і надалі зменшувати свою фізичну присутність.

Кількість внутрішніх філій, як основної категорії філій, у 2020 році зазнала другого за величиною скорочення зі зменшенням на 8% порівняно з попереднім роком. В абсолютному вираженні найбільше падіння зазнали Франція (-3541), Німеччина (-2505), Польща (-1841) та Іспанія (-1613). Лише Болгарія (+119), третій рік поспіль, Швеція (+26) і Литва (+8) додали кількість філій [4].

Вже протягом кількох років тенденція створення філій домінує над дочірніми компаніями в ЄС. На консолідованому рівні банків у 2020 році в ЄС було 796 відділень іноземних банків, з яких 626 були з інших держав-членів ЄС. Кількість відділень банків із третіх країн різко зросла порівняно з останніми роками. Іспанія є країною з найбільшою кількістю іноземних філій з інших держав-членів ЄС, маючи 72 філії, за нею йде Франція з 65. Німеччина є країною з найбільшою кількістю філій кредитних установ за межами ЄС, 47, практично вдвічі більше багато, ніж друга країна, Італія (24).

Загальна кількість дочірніх компаній продовжувала скорочуватися протягом тринадцяти років поспіль, знизившись на 4% у 2020 році до 413, найнижчого рівня з 1997 року. Кількість дочірніх компаній кредитних установ з інших країн ЄС скоротилася на 22 у 2020 році. Філії кредитних установ ЄС незначно зросли до 160 порівняно зі 155 у 2019 році.

Банки відіграють важливу роль в соціально-економічному житті суспільства, зокрема у створенні робочих місць. Станом на кінець 2020 року в банківських установах Європейського Союзу працювало трохи більше 2,2 мільйона людей. Це приблизно на 21 000 осіб менше, ніж у 2019 році, та є новим найнижчим показником з початку ведення даних ЄЦБ, тобто з 1997 року. Водночас варто відмітити тенденцію до стабілізації: вже другий рік поспіль скорочення зайнятості становить лише 1% у порівнянні з попереднім роком [5].

Країнами з найбільшою кількістю робочих місць у цьому секторі продовжують залишатися країни з найбільшими фінансовими центрами в Європейському Союзі: Німеччина, Франція, Італія та Іспанія. У цих чоти-

рьох економіках ЄС працює близько 63% від загальної кількості зайнятого персоналу ЄС-27. Лише три країни, Німеччина (+2846), Нідерланди (+2703) і Швеція (+2174), мали суттєве зростання кількості працівників у 2020 році. Найбільше падіння в абсолютному вираженні відбулося в Польщі (-6982) та Італія (-6550). Незважаючи на велике скорочення кількості працівників у 2020 році, Польща залишалася країною Східної та Центральної Європи з найбільшою кількістю робочих місць у банківському секторі. Включно з країнами ЄАВТ і Сполученим Королівством кількість персоналу, зайнятого в банківському секторі, становила близько 2,7 млн осіб.

Також, відображаючи скорочення банківського сектору, середня кількість жителів на одного співробітника банку в країнах-членах ЄС децю зросла з 197 у 2019 році до 199 у 2020 році. Середня кількість зростає щороку з 2008 року, коли вона становила 158, із загальним збільшенням на 25%. Румунія є країною з найбільшою кількістю жителів (364 жителі на одного співробітника банку), тоді як Люксембург має найменший показник (24 жителі на одного співробітника).

Щодо кількості клієнтів на відділення банку, то на одному полюсі знаходиться Болгарія, де кожне відділення приймає в середньому 1956 клієнтів, а на іншому – Латвія, де відділення надає послуги в середньому 19 929 клієнтам. Середня кількість клієнтів, що приходиться на відділення банку в ЄС-27 становить близько 6200 осіб.

Тим часом у країнах ЄАВТ кількість банківського персоналу скоротилася на 0,4% у 2020 році. Це на 449 менше, ніж у 2019 році, і на 15 000 порівняно з 2009 роком. У Швейцарії працювало близько 75% від загальної кількості персоналу ЄАВТ. Лише Ліхтенштейн збільшив працівників (43). У Швейцарії було майже мінімальне скорочення (5), за нею йдуть Ісландія та Норвегія з 392 і 95 працівниками відповідно [2].

У 2020 році кількість банкоматів у Європейському Союзі становила приблизно 345 000, або майже на 17 000 менше, ніж у 2019 році. Це в середньому становить 1295 клієнтів на один банкомат у 2020 році. Відмічене зниження свідчить про скорочення попиту на готівкові операції та підтверджує його зростання на послуги цифрового банкінгу.

У країнах ЄАВТ у 2020 році кількість банкоматів становила близько 8600 із середньою кількістю клієнтів 1940 осіб на банкомат.

За зручністю та доступністю банківських послуг Австрія та Греція лідирують за кіль-

кістю клієнтів на один банкомат – 694 та 707 осіб відповідно. У той же час двома країнами з найменшою кількістю жителів на один банкомат були зареєстровані Нідерланди та Швеція, з 7190 і 4278 жителями на пристрій відповідно. У Сполученому Королівстві функціонує майже 55 000 банкоматів, що означає приблизно 1228 клієнтів на один банкомат.

Основна банківська діяльність передбачає залучення депозитів і надання кредитів клієнтам та має вирішальне значення для європейських банків. У 2020 році депозити та кредити приватного сектора зросли, осо-

бливо для домогосподарств і нефінансових корпорацій (табл. 1, 2, 3, 4).

Внутрішні депозитні зобов'язання або зобов'язання за депозитами єврозони в ЄС зросли на 12% до приблизно 23 трильйонів євро, за винятком депозитів монетарних фінансових установ (МФО) поза єврозоною. Найбільше зросли депозити МФО на Кіпрі, Естонії та Греції. Депозити немонетарних фінансових установ (не-МФО), за винятком центрального уряду, зросли на 351 мільярд євро у Франції, на 213 мільярдів євро в Німеччині та на 140 мільярдів євро в Іспанії.

Таблица 1

**Статистика по країнах – країни-члени Єврозони**

Кількість кредитних установ	Активи (€ млн)	Кредити (€ млн)	Депозити (€ млн)	Персонал	
Австрія	492	963.746	588.043	643.501	70.226
Бельгія	83	1.113.867	631.555	795.853	48.924
Кіпр	29	64.897	44.018	44.959	8.347
Естонія	39	34.371	26.004	25.926	5.733
Фінляндія	228	698.797	407.230	289.184	19.754
Франція	408	10.490.715	5.696.791	5.967.587	402.899
Німеччина	1.508	8.943.336	5.169.025	5.524.237	575.508
Греція	35	336.121	170.873	254.511	33.097
Ірландія	301	1.386.316	374.576	396.830	26.257
Італія	475	3.847.366	2.363.556	2.855.981	273.669
Латвія	50	24.070	18.145	18.565	6.209
Литва	81	39.606	28.663	33.227	10.650
Люксембург	129	1.248.901	497.033	527.678	26.101
Мальта	24	40.442	19.852	25.313	5.069
Нідерланди	87	2.540.390	1.392.417	1.427.455	62.393
Португалія	144	413.681	245.292	318.791	49.719
Словаччина	27	93.530	65.645	70.735	18.580
Словенія	16	46.161	29.921	36.978	9.201
Іспанія	192	2.892.938	1.617.161	2.097.002	171.432
<b>Єврозона</b>	<b>4.348</b>	<b>35.219.251</b>	<b>19.385.800</b>	<b>21.354.313</b>	<b>1.823.768</b>

Таблица 2

**Статистика по країнах – країни-члени ЄС поза зоною євро**

Кількість кредитних установ	Активи (€ млн)	Кредити (€ млн)	Депозити (€ млн)	Персонал	
Болгарія	24	66.387	40.280	49.900	27.364
Хорватія	24	64.136	45.458	47.763	19.109
Чехія	57	305.932	220.978	188.712	39.136
Данія	100	1.253.280	721.048	378.555	41.267
Угорщина	42	148.026	72.285	105.631	38.609
Польща	621	538.393	339.058	362.678	153.896
Румунія	71	124.644	68.226	91.968	52.650
Швеція	154	1.498.781	866.597	670.078	46.794
<b>Не єврозона</b>	<b>1.093</b>	<b>3.999.579</b>	<b>2.373.930</b>	<b>1.895.285</b>	<b>418.825</b>

Кількість кредитних установ	Активи (€ млн)	Кредити (€ млн)	Депозити (€ млн)	Персонал	
<b>EU 27</b>	<b>5.441</b>	<b>39.218.830</b>	<b>21.759.730</b>	<b>23.249.598</b>	<b>2.242.593</b>

Таблиця 3

## Статистика по країнах – країни-члени ЄАВТ і Сполучене Королівство

Кількість кредитних установ		Активи (€ млн)	Кредити (€ млн)	Депозити (€ млн)	Персонал
Ісландія	8	26.980	24.145	14.525	2.442
Ліхтенштейн	13	67.410	27.100	40.910	2.246
Норвегія	134	669.000	538.000	302.000	24.262
Швейцарія	243	3.203.900	1.585.200	1.824.300	89.528
<b>ЄАВТ</b>	<b>398</b>	<b>3.967.290</b>	<b>2.174.445</b>	<b>2.181.735</b>	<b>118.478</b>

Кількість кредитних установ		Активи (€ млн)	Кредити (€ млн)	Депозити (€ млн)	Персонал
<b>ЄАВТ</b>	<b>401</b>	<b>9.532.762</b>	<b>4.461.021</b>	<b>4.145.772</b>	<b>388.000</b>

Загальні депозити не-МФО, за винятком центральних урядів, зросли на 10% до 14,8 трлн євро в ЄС наприкінці 2020 року, з 13,4 трлн євро депозитів у Євросоні. Зростання продовжує відбуватися завдяки збільшенню депозитів домогосподарств (включаючи некомерційні організації, що обслуговують домогосподарства), які зросли на 7,6% у річному обчисленні до 9,2 трильйона євро, а також нефінансових корпорацій (НФК) на 18,6% до 3,5 трлн євро.

Загальна вартість непогашених позик від МФО ЄС зросла у 2020 році на 9% і склала понад 23 трильйонів євро. Збільшення відбулося за рахунок зростання кредитів мікрофінансовим організаціям у Євросоні, розмір яких підвищився на 22% у річному обчисленні до понад 8 трильйонів євро.

Позики домогосподарствам ЄС у 2020 році зросли з 3,3% до 7,2 трильйона євро. Позики домогосподарствам у Євросоні мають тенденцію до зростання на протязі шести років поспіль. Збільшення відбулося на 1,2 трильйона євро непогашених кредитів у порівнянні з 2008 роком. Невиплачені кредити в ЄС зросли на 5,2% у 2020 році,

що становить більше ніж 5,3 трильйона євро, найвищого рівня з 2008 року.

Частка депозитних зобов'язань у загальних активах досягла у 2019 році 59,3%, відповідно до позитивної тенденції, яка розпочалася у 2007 році (50,3%), що свідчить про зростання вагомості депозитів як джерела фінансування. Відбулося збільшення частки депозитів не-МФО в загальних активах з 39,9% у 2019 році до 40,1% у 2020 році.

Розподіл загальних депозитів по країнах показує, що внутрішні депозити були еквівалентні менш ніж чверті активів у Данії та Ірландії. Тим часом країнами з найбільшою часткою депозитів для фінансування активів банківського сектора були Литва, Болгарія, Словенія та Румунія, у яких депозити еквівалентні більше 70% активів.

Країни ЄАВТ зазнали значного зменшення частки депозитних зобов'язань у загальних активах у 2020 році, досягнувши 55% порівняно з 60,9% роком раніше, і повернувшись до рівня, який спостерігався між 2014 та 2018 роками. У Сполученому Королівстві частка депозитних зобов'язань у загальних активах залишається стабільною: зміна відбулася із 43% у 2018 році до 43,5%

Таблиця 4

## Статистика по країнах – асоційовані члени ЕВФ

Кількість кредитних установ		Активи (€ млн)	Кредити (€ млн)	Депозити (€ млн)	Персонал
Албанія	12	13.079	5.015	96.820	6.563
Андорра	5	15.169	6.367	10.685	1.378
Азербайджан	26	15.340	6.960	11.330	18.708
Боснія і Герцеговина	23	17.300	10.400	12.800	9.491
Республіка Північна Македонія	14	9.490	5.730	6.980	5.753
Монако	30	129.000	27.000	50.100	2.602
Чорногорія	12	4.600	3.200	3.300	2.200
Сербія	26	40.700	22.000	24.400	23.000
Турція	52	670.000	392.000	379.000	203.223
<b>Асоційовані члени ЕВФ</b>	<b>200</b>	<b>914.678</b>	<b>478.672</b>	<b>595.415</b>	<b>272.918</b>



у 2020 році. Частка депозитів не-МФО у загальних активах у Сполученому Королівстві зростає з 35,4% у 2019 році до 37,2% у 2020 році, зберігаючи розпочату у 2005 році тенденцію до зростання (25,4%).

З 2018 році спостерігається зростання загальних активів банків ЄС. Сума загальних активів у 2020 році збільшилася приблизно на 3 трлн євро порівняно з попереднім роком і склала 39,2 трлн євро (35,2 млрд євро в зоні євро та 4,0 млрд євро в зоні поза євро). Розширення відбулося в основному за рахунок збільшення загальних активів у країнах Єврозони (13,7%). Загальна сума активів країн ЄАВТ та Сполученого Королівства становить 52,5 трлн євро, або 6,0% порівняно з попереднім роком.

Зважаючи на розподіл країн, найбільше зростання у відсоткових пунктах спостерігається у Литві та Естонії (23% і 19% відповідно). Серед чотирьох найбільших країн Європи лише у Франції відмічена позитивна динаміка загальних активів (+12,5%), за нею йдуть Іспанія з 8,1% і Німеччина з 7,5%. Італія має значно повільнішу динаміку – близько 3%. Лише у двох країнах відбулося скорочення активів: Мальта (-2,3%) і Кіпр (-1,2%).

В останні роки забезпечення прибутковості стало ключовим викликом для європейських банків, оскільки ЄЦБ продовжував підтримувати наднизькі процентні ставки. Проблема прибутковості актуалізувалася із спалахом кризи COVID-19. Європейські банки понесли втрати через безнадійні кредити та інші витрати, спричинені кризою. Рентабельність капіталу (ROE), ключовий показник

для оцінки привабливості банківського сектора для інвесторів, повільно, але впевнено відновлювався з 2007 року. ROE європейських банків становив 5,4% у 2019 році для ЄС-27, але впав до 2,3% у 2020 році, повернувшись до рівнів, які спостерігалися востаннє у 2013 році. З огляду на національну структуру, усі країни, крім чотирьох, мають позитивний ROE, при цьому дві країни мають двозначний ROE, Словенія (11,3%) і Литва (10%). Різниця між найвищим (Словенія) і найнижчим (Греція) ROE становила 19,1 відсоткових пунктів у 2020 році, що вище, ніж 15,3 у 2019 році, але дуже далеко від 101,6, зафіксованих у 2013 році.

Враховуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що головною перевагою банківської системи ЄС у порівнянні з українською є стабільність. Крім цього, банківська система ЄС, на відміну від вітчизняної, характеризується дієвим механізмом миттєвих платежів, що дозволяє проводити розрахунки в режимі реального часу, низькими відсотковими ставками за кредитами та стабільністю сплати відсотків за депозитами.

Щодо фінансового сектору України, то він переважно спирається на банки. Загальний обсяг банківського кредитування приватного сектору на кінець 2021 року становив лише 28% ВВП. Ця сума становила близько половини загальних активів банків, а решта припадала на кредити центральному уряду. Депозитна база країни також залишалася низькою порівняно з іншими великими ринками, що розвиваються (рис. 4). Отже, існує значний потен-

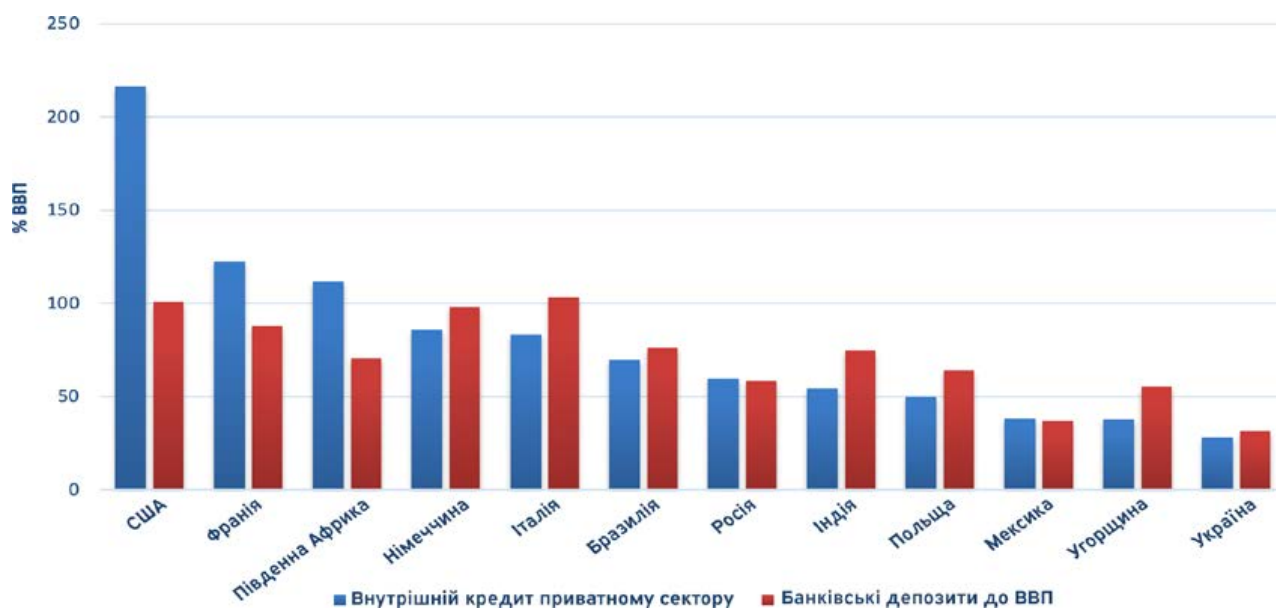


Рис. 4. Банківська система України в міжнародному порівнянні

Джерело: [7]

ціал для поглиблення банківської системи України з метою підтримки розвитку приватного сектору [6].

До глобальної фінансової кризи 2008–2009 років держава контролювала два великі банки, на які припадало менше чверті всіх банківських активів. Під час кризи уряд націоналізував та рекапіталізував декілька менших приватних банків, які вважалися системно важливими. Найбільший банк країни (ПриватБанк), який протягом тривалого часу потерпав від збиткового кредитування пов'язаних осіб, також був націоналізований у 2016 році. Після цієї націоналізації частка держави в банківській системі виросла ще більше – до понад половини всіх банківських активів.

Вже у 2018 році уряд розробив стратегію приватизації державних банків. Уряд запропонував міжнародним фінансовим установам придбати значні міноритарні пакети акцій двох державних банків, щоб допомогти підготувати їх до приватизації стратегічними інвесторами. Водночас були зроблені кроки для покращення корпоративного управління державних банків, у тому числі шляхом збільшення частки незалежних директорів у їхніх правліннях. Однак підготовка державних банків до приватизації виявилася складним завданням, а бажання міжнародних інвесторів їх придбати залишається обмеженим.

Протягом багатьох років українська банківська система страждала від неефективного управління ризиками, широко розповсюдженого кредитування пов'язаних осіб та поблажливості регулятора. Після анексії Криму росією та початку війни на Донбасі у 2014 році Україна пережила важку економічну кризу. Національний банк України (НБУ) відреагував на неї впровадженням масштабної програми внутрішньої професіоналізації та реформуванням банківського сектору. Внаслідок кризи та запровадження належного нагляду з боку НБУ частка непрацюючих кредитів на балансах банків виросла з менш ніж однієї п'ятої від загального обсягу у 2013 році до понад половини всіх кредитів у 2017 році. Після подвійної перевірки якості активів було виведено з ринку понад 80 банків, на які на той час припадала третина всіх банківських активів, а ПриватБанк було націоналізовано. Інші великі банки були рекапіталізовані, а центральний банк активно впроваджував суворі ліміти на кредити пов'язаним особам. На додачу до обмеження кредитування пов'язаних осіб та прискорення реструк-

туризації непрацюючих кредитів, інші реформи включали сприяння прозорості банківської власності, посилення макро- та мікропруденційного нагляду та боротьбу з відмиванням грошей банками. Оскільки НБУ закрити несплатоспроможні банки під час санації у 2014–2017 роках, багато їхніх зобов'язань та активів перейшли на баланс Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), створеного у 1998 році з функцією виплачувати депозити вкладникам банків-учасників ФГВФО, які вийшли з ринку. У 2012 році до відповідальності ФГВФО крім страхування вкладів було додано повноваження з виведення несплатоспроможних банків із ринку. Всі банки, за винятком державного Ощадбанку (найбільшого банку за обсягом депозитів фізичних осіб, які вже були прямо гарантовані державою), були зобов'язані стати учасниками ФГВФО. Фінансовий буфер ФГВФО був недостатнім для того, щоб впоратися з масштабною кризою 2014–2015 років. Для покриття дефіциту Фонд був змушений залучати позики від НБУ та Міністерства фінансів. Це було зроблено на ринкових умовах, що створило додатковий тиск на фінансовий стан ФГВФО. Наприкінці 2020 року Рада з фінансової стабільності України схвалила процедуру реструктуризації боргу ФГВФО та відновлення його платоспроможності (введена в дію законом у 2022 році). Процедура передбачала перетворення виплат Міністерству фінансів на умовні зобов'язання, а кошти, стягнуті з попередніх власників збанкрутілих банків, спрямувати на поповнення ФГВФО. В результаті ФГВФО зміг виконати свої зобов'язання перед вкладниками збанкрутілих та ліквідованих банків. У структурі Фонду було створено спеціалізований департамент для централізованого продажу та управління банківськими активами, які він взяв на баланс чи в управління. Згодом ФГВФО використовував електронну систему продажу активів ProZorro.Sales для продажу деяких із цих активів [8].

З метою врегулювання значного обсягу непрацюючих кредитів у відносно сприятливий для позичальників спосіб, і в тому числі задля уникнення тривалих судових процесів, українська влада запровадила спрощений метод врегулювання непрацюючих кредитів, відомий під назвою «Київський підхід». Заснований на Законі про фінансову реструктуризацію (ЗФР) 2016 року зі змінами, цей підхід дозволяє проводити добровільну позасудову реструк-

туризацію проблемних зобов'язань. Секретаріат, створений кількома міжнародними установами, надає допомогу в проведенні реструктуризації за Законом про фінансову реструктуризацію.

Після досягнення піку у 2017 році обсяг непрацюючих кредитів почав знижуватися внаслідок очищення фінансового сектору, списання кредитів та пов'язаних із цим інституційних змін (рис. 5) [9].

Європейський досвід трансформації банківського сектору спричинив очищення та рекапіталізацію банківської системи України після фінансової кризи 2014–2015 років. Це дало можливість витримати економічний шок від російського вторгнення. Банки, що функціонували до 2022 року, були відносно прибутковими, ліквідними та добре капіталізованими. Позитивний вплив на банківську систему мала м'яка політика, яку проводив НБУ під час війни. Станом на вересень 2022 року не відбулося відпливу депозитів, що є наслідком повного гарантування вкладів фізичних осіб на час дії воєнного стану. Фактично до травня 2022 року гривневі депозити фізичних осіб виростили приблизно на 11 відсотків порівняно з довоєнними показниками, хоча депозити юридичних осіб та депозити фізичних осіб в іноземній валюті скоротилися [11].

З початку повномасштабного вторгнення роль держави на фінансових ринках Укра-

їни різко зросла. Банки згорнули кредитування приватного сектору, й попит на кредити також різко впав. В умовах воєнного стану пріоритетом для Національного банку є забезпечення безперебійного здійснення платежів та збереження працездатності, стабільності та ліквідності банківської системи. Діючи на випередження в перші місяці війни, центральний банк надавав банкам необмежене беззаставне рефінансування строком до одного року. З травня 2022 року, внаслідок стабілізації ситуації, банки можуть отримувати від НБУ лише забезпечені кредити. Фінансування Національним банком бюджету країни очікувано призвело до прискорення інфляції. Для стримування зростання цін, захисту резервів та формування додатної реальної доходності гривневих активів Національний банк підвищив облікову ставку на 15 відсоткових пунктів до 25% у червні 2022 року.

**Висновки.** Враховуючи проведений аналіз трансформації банківської системи ЄС правомірно окреслити комплекс першочергових заходів, необхідних для впровадження при реформуванні банківської системи України в аспекті європейської інтеграції:

- гармонізація українського законодавства із нормативно-правовою базою ЄС у сфері фінансових послуг, лібералізація руху капіталу з метою доступу України до єдиного внутрішнього ринку ЄС;

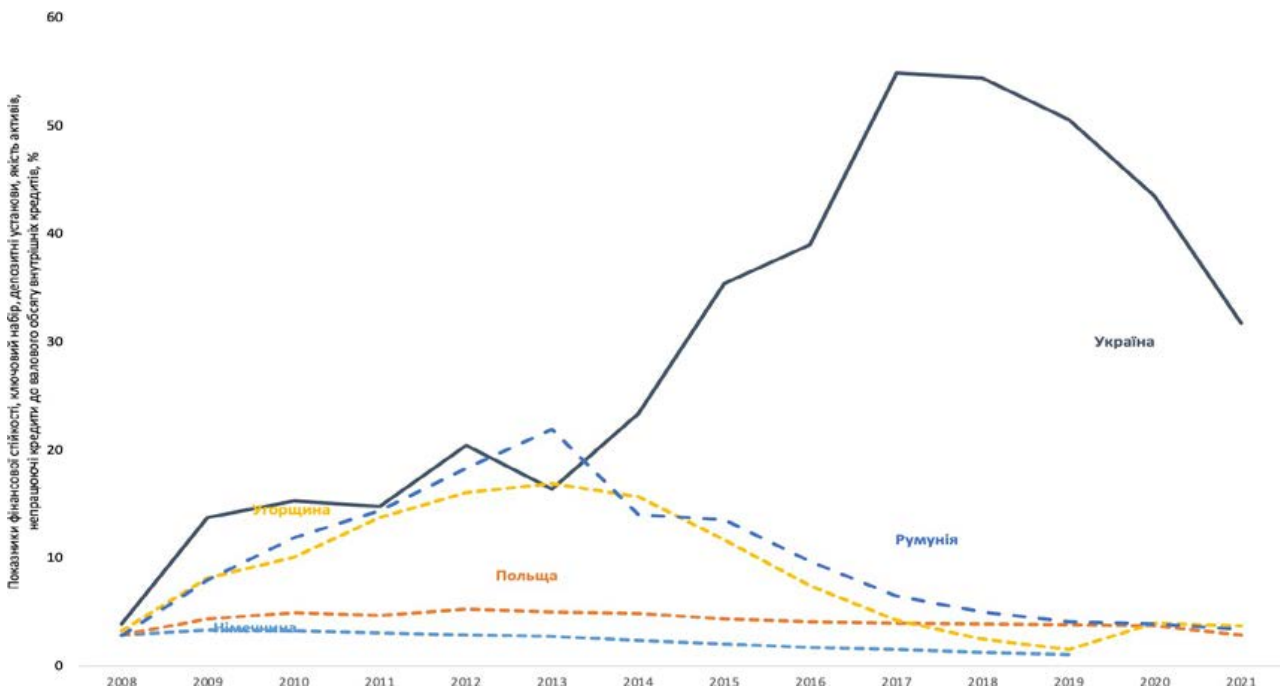


Рис. 5. Непрацюючі кредити в Україні та в інших країнах (порівняльна характеристика)

Джерело: [10]



– розвиток напрямів співробітництва з Єврокомісією, Європейським органом банківського нагляду (ЕВА), Європейським центральним банком, Європейським органом зі страхування та пенсійного забезпечення (ЕІОРА), центробанками й наглядовими органами держав – членів ЄС та іншими європейськими інституціями;

– розробка дорожньої карти, оперативного плану інтеграції України до Єдиної зони платежів у євро (Single Euro Payments Area, SEPA), що передбачає, в першу чергу впровадження нового покоління системи електронних платежів Національного банку на основі міжнародного стандарту ISO 20022;

– визначення та закріплення ролі Національного банку України в євроінтеграційному процесі;

– розширення крос-секторальної взаємодії з Урядом України з метою окреслення заходів, необхідних для відновлення національної економіки та участь у їх реалізації;

– розробка дорожньої карти виконання рекомендацій, які представлені у висновку за результатами розгляду заявки України на членство в ЄС.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борзенко О.О., Богдан Т.П., Шаров О.М. та ін. Розвиток фінансових інститутів ЄС та виклики для фінансової політики України: монографія. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2019. 372 с.
2. Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2021. URL: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2022/01/FINAL-Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2021.-11-January-2022.pdf>
3. European Banking Trend Radar 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte-Banking-Trend-Radar-2Edition-EN.pdf>
4. Finance outlook 2023. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/finance-in-2023/>
5. Банківська система Європейського Союзу. URL: <https://prikhodko.com.ua>
6. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Функціонування фінансової системи, її реформування та розвиток» URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/functioning-of-the-financial-system.pdf>
7. Стейкстіть України: уроки 2022 року. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022>
8. Майбутнє фінансового сектору в післявоєнній Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/5/695722/>
9. Відбудова України: принципи та політика. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)
10. Структурні реформи, які здатні змінити Україну. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/31/687649/>
11. НБУ буде розширювати співпрацю з ЄЦБ і європейським органом банківського нагляду. URL: <https://finbalance.com.ua/news/nbu-bude-rozshiryuvati-spivpratsyu-z-tsb-i-vropeyskim-orhanom-bankivskoho-nahlyadu>

#### REFERENCES:

1. Borzenko O.O., Bohdan T.P., Sharov O.M. etc. (2019). Rozvytok finansovykh instytutiv YES ta vyklyky dlya finansovoyi polityky Ukrayiny [Development of EU financial institutions and challenges for the financial policy of Ukraine]: monograph. National Academy of Sciences of Ukraine, State University of Economics and predicted National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv, 372 p.
2. Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2021. Available at: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2022/01/FINAL-Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2021.-11-January-2022.pdf>
3. European Banking Trend Radar 2022. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte-Banking-Trend-Radar-2Edition-EN.pdf>
4. Finance outlook 2023. Available at: <https://www.eiu.com/n/campaigns/finance-in-2023/>
5. Banking System of the European Union. Available at: <https://prikhodko.com.ua>
6. Project of the Recovery Plan of Ukraine Materials of the working group "Functioning of the financial system, its reform and development". Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/functioning-of-the-financial-system.pdf>
7. Sustainability of Ukraine: Lessons for 2022. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022>
8. The future of the financial sector in post-war Ukraine. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/5/695722/>
9. The reconstruction of Ukraine: principles and politics. Available at: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf)
10. Structural reforms that can change Ukraine. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/31/687649/>
11. The NBU will expand cooperation with the ECB and the European banking supervisory authority. Available at: <https://finbalance.com.ua/news/nbu-bude-rozshiryuvati-spivpratsyu-z-tsb-i-vropeyskim-orhanom-bankivskoho-nahlyadu>

*Стаття надійшла до редакції 15.03.2023.  
The article was received 15 March 2023.*



## СЕКЦІЯ 4 МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-8

УДК 331.522:378.096

**Соловйов А.І.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>  
E-mail: [asolovyov@ksu.ks.ua](mailto:asolovyov@ksu.ks.ua)*

**Глухов І.Г.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри теорії і методики фізичного виховання  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4226-5253>  
E-mail: [IGluhov@ksu.ks.ua](mailto:IGluhov@ksu.ks.ua)*

### ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

У статті досліджуються особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту. Фізична культура і спорт розглядаються як системний об'єкт управління, для якого властиві особлива характеристика та класифікація управлінських відносин, а також притаманні зміни в менеджменті та маркетингу, у специфіці діяльності спортивного менеджера. Доведено, що висока якість управління у сфері фізичної культури та спорту визначається оптимальним поєднанням наступних основних елементів: організаційних структур, економічних важелів і стимулів, інформаційної бази та управлінських кадрів. Розглянуто принципи менеджменту та вимоги, які висуваються до менеджера. Визначено ролі менеджера та представлена їх класифікація. Розроблена професійно-кваліфікаційна модель спортивного менеджера.

**Ключові слова:** менеджер, спортивний менеджер, менеджмент у сфері фізичної культури та спорту, управління, підприємництво.

#### **Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan. FEATURES OF THE MANAGER'S ACTIVITIES IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS**

In scientific research, the features of the manager's activity in the field of physical culture and sports are considered. Physical culture and sports are considered as a systemic object of management, for which authority the characteristics and classification of managerial credentials are especially important, as well as changes in management and marketing, and the specificity of the activity of a sports manager. The meta work is based on the existing features of the manager's duties in the field of physical culture and sports and the revealed super-accuracy in the field of the need for a new character and training of managers for the field of physical culture and sports with a higher light, and that efficiency new systems of such training. The high level of management of physical culture and sports is considered to be optimal for the upcoming main elements: organizational structures, economic values and incentives, information base and managerial personnel. In connection with this, it is necessary to clearly present the features of managerial activity in the field of physical culture and sports. Awareness of management as a profession that revolves around the various achievements of the interdisciplinary scientific and practical knowledge, which occupies a significant place in modern civilization. The power of the market risks and the inconsistency of the situation influence the manager's independence and resilience for the adoption of decisions, the search for optimal organizational and scientific and technical solutions. Taking into account the growing role of the «human factor» in the process of development and development of new theories in management, it is recommended to look at the core businesses, organizations and other major functions: economic and social. The first is aimed at maximizing the income, the other is aimed at creating and stabilizing effectively working teams. Physical culture and sports are considered as a systemic object of management, for which authority the characteristics and classification of managerial credentials are especially important, as well as changes in management and marketing, and the specificity of the activity of a sports manager. The basic principles of sports management are reviewed. The role of the manager is assigned and it is represented by their classification. The professional-qualification model of a sports manager has been developed.

**Keywords:** manager, sports manager, management in the field of physical culture and sports, management, business administration.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку ринкової економіки в Українській вищій школі, виникла нова функція навчального процесу – функція підготовки особистості, здатної на професійному рівні керувати підприємством, створювати та ефективно вести власну справу. Навчальний заклад покликаний забезпечити розуміння здобувачем природи управління, сутності тих факторів, які лежать в його основі, озброїти їх основами знань та мистецтвом застосування наукової методології на практиці [2; 6; 7]. Завдання виховання активної особистості менеджера, що має глибокі знання у сфері економіки, управління та підприємництва виходить на якісно новий рівень. Проблема підвищення рівня підготовки менеджерів пов'язана в першу чергу з тим, що перехід до ринкових відносин призвів до значних якісних змін усієї організаційної структури фізичної культури та спорту. Насамперед, це виявилось у комерціалізації різних фізкультурно-спортивних організацій та появі нових для нашої країни видів організацій: приватних спортивних клубів, шкіл тощо. Відповідно до цього управлінська діяльність у сфері фізичної культури та спорту (ФКіС) все більше набуває менеджерської та маркетингової орієнтації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень у сфері фізичної культури та спорту, показав, що початок спрямованого вивчення проблеми наукового управління розвитком фізичної культури та спорту можна віднести до періоду 70-х років ХХ століття. На той час з'явилися роботи, присвячені дослідженню організаційно-управлінських проблем у сфері фізичної культури та спорту. На початку 90-х років почали з'являтися дослідження, що розглядають такі поняття та категорії, як підприємницька діяльність, менеджмент у сфері фізичної культури та спорту, ринок послуг, спортивний маркетинг, з позицій яких розглядалися процеси управління [1; 2]. На сьогоднішній день існує протиріччя між затребуваністю педагогічних технологій навчання спортивному менеджменту та фактичною невідповідністю до цього багатьох навчальних закладів. Зрозуміло, що в цих умовах розробка методичної системи підготовки спортивних менеджерів для фізкультурних вузів України є дуже актуальною.

**Мета дослідження.** Дослідити особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Фізична культура та

спорт, як система, визначається трьома елементами: фізичним вихованням, масовим спортом та спортом вищих досягнень. Їх призначенням є надання населенню країни фізкультурно-спортивних послуг. Фізичне виховання розглядається як спрямований процес впливу вихователя на того, хто займається фізичними вправами з метою забезпечення його нормальної життєдіяльності, розвитку таких якостей як сила, витривалість, здатність переносити навантаження. Цей процес охоплює фізичне виховання у школі, на підприємствах, за місцем проживання, у місцях відпочинку [10, с. 42].

Такого роду виховання взаємопов'язане зі спортом, який представляє собою сукупність рухової діяльності, що проявляє себе в спортивних змаганнях. Спорт покликаний розвивати і розкривати фізичні та духовні можливості людини, стимулювати впровадження ефективних форм фізичного виховання, що становлять першоснову успішної спортивної діяльності [6]. Все це стосується обох видів спорту – масового та спорту вищих досягнень.

У масовому спорті виділяється ряд напрямів: професійно-прикладний (підготовка до професійної діяльності), оздоровчо-рекреаційний (використання елементів спорту як засіб відновлення працездатності), організація дозвілля та резервно-забезпечуючий (забезпечення великого спорту молодими, перспективними спортсменами). Спорт найвищих досягнень також має непросту структуру. Він поділяється на аматорський та професійний.

Виділення ФКіС в окрему галузь господарства обумовлено специфікою основного виду продукції, з яким пов'язана її матеріальна база. Водночас межі цієї галузі, що виробляє фізкультурно-оздоровчі послуги, дуже розмивчасті. У сучасних умовах, до цієї галузі належать не тільки організації, які безпосередньо надають основні фізкультурно-спортивні послуги, а й підприємства, що створюють соціально-економічні умови для надання таких послуг. Серед них підприємства з виготовлення спортивних товарів, підприємства комунального господарства, медичні установи, навчальні заклади, які готують фахівців з ФКіС.

Фізичну культуру і спорт можна визначити як галузь народного господарства у вузькому та широкому значенні слова. У першому випадку вона відноситься до сфери нематеріального виробництва, у іншому (якщо її представити як диверсифіковану галузь з підприємствами, що виробляють спортивні

товари) – до сфери і нематеріального, і матеріального виробництва [11, с. 88].

Інакше кажучи, в рамках системи ФКіС слід розглядати мікро- та макроекономічні процеси. В останньому випадку йдеться про зв'язок ФКіС з іншими галузями у межах національної економіки. І у зв'язку з цим може йтися про макроекономічне регулювання економічної діяльності у сфері ФКіС – формування інвестиційного процесу, подолання зносу виробничих потужностей, вдосконалення ціноутворення та податкової системи [4].

Висока якість управління ФКіС визначається оптимальним поєднанням наступних основних елементів: організаційних структур, економічних важелів і стимулів, інформаційної бази та управлінських кадрів. У зв'язку з цим необхідно чітко представляти особливості управлінської діяльності у сфері ФКіС. «Усвідомлення управління як професії, що спирається на різноманітні досягнення міждисциплінарної галузі наукових та практичних знань, займає значне місце у сучасній цивілізації. Отримавши на початку століття найчіткіший вираз у концепціях «наукового управління» Тейлора В., «ідеальної бюрократії» Вебера М., «науки адміністрування» Фойоля А., ця галузь знань спочатку пішла шляхом жорсткого раціоналізму в управлінні» [9; 12]. Проте, породжені нею технократичні ілюзії в управлінні почали розвіюватися вже в 30-ті роки. «На рубежі 70-х років широку популярність завоювали ідеї «ситуаційного підходу», в рамках якого доводилася правомочність різних типів систем управління – як жорстко регламентованих, так і заснованих на внутрішній свободі – залежно від конкретних характеристик «організаційного контексту» [2]. Це певною мірою примирило тих, хто робив ставку на раціональні системи, і тих, хто бачив головне джерело ефективності в мобілізації потенціалу, закладеного в людях.

«Термін «менеджер» має досить широке поширення і вживається стосовно: організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів; керівника підприємства в цілому або його підрозділів (відділень, відділів); керівника стосовно підлеглих; адміністратора будь-якого рівня управління» [3; 4].

Властиві ринку ризик і невизначеність ситуації вимагають від менеджерів самостійності та відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних та науково-технічних

рішень. Беручи до уваги зростаючу роль «людського фактору» в процесі виробництва та розвиток відповідних теорій в управлінні [2], слід розглядати керівників підприємств, організацій та окремих підрозділів як управлінців, що виконують дві головні функції: економічну та соціальну. Перша націлена на максимізацію прибутку, друга – на створення та стабілізацію ефективно працюючих колективів. До менеджера будь-якого рівня висуваються високі вимоги:

- наявність загальних знань у галузі управління підприємством;
- компетентність у питаннях технології тієї галузі, до якої належить фірма;
- прийняття обґрунтованих та компетентних рішень;
- наявність практичного досвіду та знань у галузі аналізу економічної ситуації на основних ринках або їх сегментах, на яких він уже працює або збирається працювати;
- вміння аналізувати діяльність та дії фірм-конкурентів.

Менеджмент і бізнес – це творчість, що призводить до створення чогось нового. Проте менеджмент – це творчість, що ґрунтується на певних принципах. Ці принципи, сформульовані та наведені у табл. 1. і полягають у наступному:

Фізична культура і спорт розглядаються як системний об'єкт управління, для якого властиві особлива характеристика та класифікація управлінських відносин, а також притаманні зміни в менеджменті та маркетингу, у специфіці діяльності спортивного менеджера.

Аналіз зарубіжного досвіду організації та управління спортом [4] показує, що професія спортивного менеджера-організатора спортивних видів і змагань дуже престижна і популярна в країнах Європи та в США, де існують спеціальні коледжі та факультети при університетах, які готують спортивних менеджерів з студентів-спортсменів. Менеджмент, як вид професійної діяльності у сфері ФКіС, розвивається і функціонує за загальними закономірностями і принципами, правилами і методами, властивими науці, технології та практиці управління. Основні принципові положення спортивного менеджменту наступні:

1. Акцент на перспективу зростання та подальшого розвитку спортивної фірми (організації, підприємства).

2. Постійний аналіз економічної та соціальної ситуації, виявлення проблем та можливих шляхів та способів їх вирішення.

Таблиця 1

## Основні принципи менеджменту

Принцип	Характеристика принципу
Єдиноначальності	Люди краще реагують на те, що ними керує один начальник.
Мотивації	Чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань та інтегрують її з усією системою управління, тим ефективнішою буде програма мотивацій.
Лідерства	Люди схильні йти за тими, у кому вони вбачають безумовного лідера.
Науковості	Цей принцип полягає у побудові всієї системи управління на нових даних науки менеджменту.
Відповідальності	Слід чітко формулювати накази та розпорядження, спрямовані на підвищення вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань, що виконуються, у точно встановлені терміни.
Правильного підбору та розміщення кадрів	Підбір кадрів повинен здійснюватися тільки за діловими якостями на основі правил професійного відбору та рекомендацій консультантів з кадрів.
Економічності	Прибуток – це не тільки дохід, але й розумні витрати на використання людських та матеріальних ресурсів.
Забезпечення зворотнього зв'язку	Це отримання інформації про результати роботи, що дозволяє порівняти фактичний стан із заданим.

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 6]

3. Вибір кадрової політики (підбір, розстановка персоналу на робочих місцях).

4. Вибір фінансової політики (визначення очікуваного рівня прибутку).

Загальну концепцію спортивного менеджменту допомагає зрозуміти знання про те, що має вміти робити спортивний менеджер. На думку зарубіжних фахівців [4], професійно працюючий спортивний менеджер повинен мати технічні вміння, які характеризують менеджера з позиції використання у діяльності різноманітних методів, процедур та техніки. Технічні вміння можуть мати загальний і специфічний характер. До загальних технічних умінь можна віднести так звані «фінансові вміння менеджера» (розробка бюджету, кошторисів, складання фінансових звітів і т.д.). Ці вміння залежать від роду діяльності організації, у якій працює менеджер.

Менеджери, що працюють у галузі виробництва спортивних товарів та надання фізкультурно-спортивних послуг, повинні мати специфічні, технічні вміння: суто виробничі вміннями; вміння використовувати спортивний інвентар, встановити взаємозв'язки між фізичними навантаженнями, дієтою та ін. Вміння менеджера працювати з людьми характеризують з погляду взаємовідносин зі співробітниками організації, де він працює, чи з співробітниками інших організацій. Якщо технічні вміння відносяться до роботи з речами, то вміння працювати з людьми визначаються його відносинами зі співробітниками. Менеджер, який володіє цим вмінням, демонструє здатність індивідуального розуміння

переваг і недоліків, схожості і відмінностей працівників.

Існує думка, що спортивний менеджер – особистість, що віддає багато часу для виконання своїх функцій, і що для нього не характерне виконання рутинної роботи. Однак результати зарубіжних досліджень показують помилковість цієї думки.

Менеджер – це людина, яка не тільки розмірковує і планує, але й людина, діяльність якої характеризується жорстким темпом, швидкістю у виконанні великої кількості постійних обов'язків, що включають ритуали, церемонії, переговори, зустрічі і т.д.

Прийнято розрізняти ролі менеджера, об'єднаних у три великі групи:

- представництво;
- інформаційна роль;
- регулююча роль.

Представництво відображається у трьох конкретних ролях: номінального начальника; керівника; особи, яка налагоджує зв'язок. Роль номінального начальника особливо характерною є для менеджерів великих організацій, і полягає у представництві організації на прийомі. Роль особи, що налагоджує зв'язок, полягає у встановленні та підтримці зовнішніх робочих контактів.

Інформаційна роль також триєдина і включає функції: аналітика; інформатора; промовця. У ролі аналітика менеджер збирає цікаву інформацію, отриману як із усіх доступних зовнішніх джерел, так і від працівників своєї організації. Виконуючи роль інформатора, менеджер, передає необхідну інформацію своїм підлеглим. Як оратор



менеджер може виступати як у своїй організації, так і в інших організаціях, як у приватній, так і в публічній формі.

«Регулююча роль поділяється на чотири обов'язки: антрепренера; підтримання нормальної робочої атмосфери; розподільника ресурсів; посередника. Як антрепренер, менеджер впроваджує у процес виробництва досягнення науки та техніки для підвищення ефективності роботи організації. Для збереження працездатності колективу менеджер усуває конфліктні ситуації, що призводять до зриву робочої атмосфери в організації. Роль розподільника ресурсів пов'язана з відповідальністю за своєчасний, рівномірний та справедливий розподіл фінансових коштів. Роль посередника виконується при вирішенні різних спорів як між працівниками організації, так і між підрозділами організації» [8, с. 234].

За рівнем підготовленості спортивні менеджери поділяються на три катего-

рії. Менеджери першої категорії – це, як правило, дипломовані працівники, які займають вищі адміністративні та керівні посади у спортивних клубах та федераціях. Менеджери другої категорії мають право працювати у таких областях: планування; фінансування та податки; реклама тощо. Менеджери третьої категорії здійснюють організаційну та адміністративну діяльність у спортивних клубах та федераціях.

Спортивні менеджери, будучи суб'єктами здійснення управлінської діяльності, виконують в організації ряд різноманітних функцій. Серед них фахівці виділяють 3 ключові функції [6]:

1. Функція прийняття рішення, що виражається в тому, що менеджер визначає напрямки діяльності організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коригування. Він і несе відповідальність за наслідки прийнятих рішень.



Рис. 1. Професійно-кваліфікаційна модель менеджера

Джерело: складено автором

2. Інформаційна функція, яка полягає в тому, що менеджер збирає, поширює інформацію і, нарешті, роз'яснює політику та основні цілі організації.

3. Менеджер виступає як керівник фізкультурно-спортивної організації, що формує відносини всередині та поза організацією, і виступає як представник організації.

Підготовка менеджерів здійснюється за спеціальними програмами, залежно від категорії, на спеціальних курсах у середніх та вищих навчальних закладах. Професійно-кваліфікаційна модель спортивного менеджера представлена на рис. 1.

**Висновки.** Таким чином, у спортивній практиці можна виявити кілька типових фігур менеджерів, що виконують управлінські функції: менеджер-тренер зазвичай поєднує у своїй діяльності функції тренера та керівника команди, займаючись вирішенням як педагогічних, так і господарських завдань; менеджер-адміністратор зазвичай є керівником спортивної організації або спортивного клубу і діє відповідно до посадових прав і обов'язків, інструкцій та положення про організацію; менеджер-економіст – це, як правило, керівник фінансового підрозділу фізкультурно-спортивної організації або оргкомітету великих змагань; менеджер-організатор є типовою фігурою організатора спортивних заходів, що потребує універсальної управлінської підготовки та досвіду організаторської діяльності у спорті.

Цей список можна продовжити і знаходити все нові й нові напрямки діяльності менеджера в такій неоднозначній за цілями та багатогранній за напрямками діяльності сфері як ФКіС. При всій багатогранності рольових функцій спортивних менеджерів, залишається безперечним факт, що на сучасному етапі розвитку всієї системи управління фізкультурним рухом вирішальним елементом системи є керівні кадри, потенціал яких може сприяти розвитку та вдосконаленню системи, або приведення її до регресу і розвалу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гірняк П.П. Менеджмент : монографія. Київ : Кондор, 2019. 352 с.
2. Корягіна В.М., Степанович А.А., Безгребельна О.П., Блавт О.З. Фізичне виховання у закладах вищої освіти : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2018. 496 с.

3. Нестуля О.О. Основи лідерства : монографія. Київ : Кондор, 2019. 358 с.
4. Спортивний менеджмент у США. Sport blog USA. URL: [http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post\\_8836.html](http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html) (дата звернення: 21.03.2023).
5. Томенко О. Генеза волонтерського руху олімпійських ігор. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. Харків : ХДАФК, 2016. № 2(58). С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.15391/sns.v.2017-2.016>
6. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Фізична культура*. 2013. № 8. С. 129–137.
7. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Фізична культура*. 2014. № 20. С. 46–52.
8. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника. Київ : Вища школа, 2019. 408 с.
9. Fayol H. General and industrial management. London : Pitman, 1949. P. 5–6.
10. Hart S., Banbury C. Now Strategy Making Process Can Make a Difference, Strategis Management. 2019. P. 34–58.
11. Marline D. Choice Situation, Strategi, and Performance: A Reexamination, Strategis Management. 2020. P. 76–92.
12. Taylor F.W. Scientific management. N.Y. : Harper and Brothers, 1911. 238 p.

#### REFERENCES:

1. Hirniak P.P. (2019) Menedzhment: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 352 p.
2. Koriahina V.M., Stepanovych A.A., Bezghrebelna O.P., Blavt O.Z. (2018) Fizychno vykhovannia u zakladykh vyshchoi osvity: navch. posib. Lviv: Lvivska politekhnika, 496 p.
3. Nestulia O.O. (2019) Osnovy liderstva: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 358 p.
4. Sportyvnyi menedzhment u SSHA. Sport blog USA. Available at: [http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post\\_8836.html](http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html) (accessed 21.03.2023).
5. Tomenko O. (2016) Henezha volonterskoho rukhu olimpiiskykh ihor. *Slobozhanskyi naukovo-sportyvnyi visnyk*. Kharkiv: KhDAFK, no. 2(58), pp. 93–97.
6. Tiahur R.S. (2013) Osoblyvosti upravlinskoi pratsi u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Fizychna kultura*, no. 8, pp. 129–137.
7. Tiahur R.S. (2014) Vymohy, yaki stavliatsia do suchasnoho menedzhery u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Fizychna kultura*, no. 20, pp. 46–52.
8. Felzer A.B., Dobronevskiy O.V. (2019) Tekhnika roboty kerivnyka. Kyiv: Vyshcha shkola, 408 p.
9. Fayol H. (1949) General and industrial management. London: Pitman, pp. 5–6.
10. Hart S., Banbury C. (2019) Now Strategy Making Process Can Make a Difference, Strategis Management, pp. 34–58.
11. Marline D. (2020) Choice Situation, Strategi, and Performance: A Reexamination, Strategis Management, pp. 76–92.
12. Taylor F.W. (1911) Scientific management. N.Y.: Harper and Brothers, 238 p.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2023.  
The article was received 29 May 2023.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-9

УДК 330.34.014

**Ушкаренко Ю.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>  
E-mail: [ushkarenkoj@gmail.com](mailto:ushkarenkoj@gmail.com)*

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Стаття досліджує проблематику підвищення ефективності управління стійким розвитком в контексті міжнародної інтеграції. Визначено основні елементи управління стійким розвитком економічної системи. Проаналізовано фактори, що здійснюють суттєвий вплив на стійкість соціально-економічної системи. Встановлено, що сталий розвиток країни залежить від рівня її конкурентоспроможності, який, у свою чергу, визначається ефективністю інноваційної діяльності. Досліджено основні механізми, які можуть бути використані для управління стійким розвитком соціально-економічних систем. Впровадження механізмів управління стійким розвитком передбачає реалізацію системи заходів оперативного і стратегічного характеру, результатом якої має стати такий стан соціально-економічної системи, який забезпечує збалансованість економічного зростання та якості життя населення в умовах екологічних обмежень.

**Ключові слова:** ефективність управління, сталий розвиток, соціально-економічна система, інноваційна діяльність, національна економіка, конкурентоспроможність.

### **Ushkarenko Iuliia. WAYS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION**

The article explores issues of increasing the efficiency of sustainable development management in the context of international integration. An important factor of sustainable development is management efficiency. The decisive role played by the effectiveness of the management of sustainable development is due to the presence of serious economic, ecological and social contradictions, which in modern conditions have reached a planetary scale. At the current stage, management of international integration processes, elimination of shortcomings of the global financial system, and a number of other issues are of the utmost importance. The main elements of managing the sustainable development of the economic system are defined. Factors that have a significant impact on the stability of the socio-economic system are analyzed. The main mechanisms that can be used to manage the sustainable development of socio-economic systems have been studied. Solving the management task includes the selection of a vector of management goals, which describes the behavior of the management object in an ideal state. Depending on the state of the socio-economic system and the selected management goals, a set of mechanisms aimed at achieving management goals is determined. The implementation of sustainable development management mechanisms involves the implementation of a system of measures of an operational and strategic nature, the result of which should be such a state of the socio-economic system that ensures the balance of economic growth and the quality of life of the population in conditions of environmental restrictions. Mechanisms for managing the sustainable development of socio-economic systems include: adaptive, anti-crisis, process, indicative, innovative. The most important element of managing the sustainable development of the socio-economic system is the assessment of sustainability, based on monitoring data of the internal and external environment, the results of the analysis of risk factors. To assess sustainability, it is possible to apply a methodology that allows the use of indicators of different types and dimensions, to rank these indicators according to the level of their influence on the sustainable development of the system, as well as to calculate a generalized index of sustainability, which allows positioning the socio-economic system in the space of similar systems.

**Keywords:** management efficiency, sustainable development, socio-economic system, innovative activity, national economy, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Важливим чинником сталого розвитку є ефективність управління. Вирішальна роль, яку має ефективність управління стійким розвитком, обумовлена наявністю серйозних економічних, екологічних та соціальних протиріч, які в сучасних умовах досягли планетарного масштабу. Нові реалії вимагають докорінної зміни системи управління стійким

розвитком, здатним вирішити основні проблеми людства. Проблема управління, як і проблема стійкості – це дуже динамічний процес, який постійно вдосконалюється залежно від розвитку соціально-економічного прогресу, від змін, що він вносить у систему життєдіяльності людського суспільства. І оскільки це явище дуже багатопланове, ми повинні обмежитися розгля-



Рис. 1. Схема управління стійким розвитком економічної системи

Джерело: складено автором

дом окремих аспектів управління стійким розвитком. На сучасному етапі найважливіше значення має управління процесами міжнародної інтеграції, усунення недоліків глобальної фінансової системи та низка інших питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом питанням управління стійким розвитком соціально-економічних систем приділяється значна увага у науковій літературі. Серед подібних розробок найбільшого поширення набув підхід, заснований на використанні принципів екології, економічної географії, економіки, соціології та інших дисциплін. Такий комплексний підхід до вирішення проблеми управління сталим розвитком широко використовується в роботах Черних А.В., Моїсеєва М.М., Срібного Л.Р., Одума Г., Барінова В.Н., Зверева В.В., Браун Л., Ревенко Д.С., Четиркіна Е.М., Гончаренко О.М., Хьюберта К.Р. Ці автори

акцент у своїх дослідженнях роблять на екологічну складову стійкості, приділяють увагу взаємозв'язку управління людським капіталом з стійким розвитком соціально-економічних систем тощо. Разом з тим, у літературі недостатньо представлені роботи, що пов'язують управління стійким розвитком з економічними факторами, до яких можна віднести проблеми збалансованості та пропорційності національної економіки, з одного боку, і якістю національної інноваційної системи, з іншого. Тому, не викликає сумніву необхідність розробки та вдосконалення механізмів управління стійким розвитком соціально-економічних систем.

**Мета статті.** Розглянути процеси управління стійким розвитком у тих соціально-економічних умовах, у яких на даний момент часу знаходиться підприємство, галузь, регіон, країна та світова економіка в цілому.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Основні елементи управління стійким розвитком економічної системи можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.

На першому етапі управління стійким розвитком необхідно проаналізувати фактори, що здійснюють суттєвий вплив на стійкість соціально-економічної системи (рис. 2).

У процесі діагностики проводиться комплексна оцінка спільного впливу різних чинників на стан соціально-економічної системи. Ефективне управління стійким розвитком вимагає не тільки аналізу негативних чинників, а й прогнозування можливих загроз, зокрема у кількісному вираженні. Це передбачає ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності розвитку кризових явищ у соціально-економічній системі.

Своєчасні та достовірні прогнози дані повинні забезпечувати якісну підтримку



Рис. 2 Складові діагностики стійкості

Джерело: складено автором



всіх необхідних функцій управління стійким розвитком, знижувати невизначеність прийняття життєво важливих управлінських рішень, сприяти стійкому функціонуванню соціально-економічної системи в оперативному та стратегічному аспектах.

Найважливішим елементом управління стійким розвитком соціально-економічної системи є оцінка стійкості, заснована на даних моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, результатах аналізу факторів ризику. Для оцінки стійкості можна застосовувати методика, що дозволяє використовувати показники різного виду та різної розмірності, ранжувати ці показники за рівнем їх впливу на сталий розвиток системи, а також обчислювати узагальнений індекс стійкості, що дозволяє позиціонувати соціально-економічну систему в просторі аналогічних систем. Позиціонування соціально-економічної системи, по суті представляє визначення вектора стану системи під впливом різноманітних обурень. Вирішення завдання управління включає вибір вектора цілей управління, який описує поведінку об'єкта управління в ідеальному стані. Залежно від стану соціально-економічної системи та обраних цілей управління, визначається набір механізмів, спрямованих на досягнення цілей управління. Впровадження механізмів управління стійким розвитком передбачає реалізацію системи заходів оперативного та стратегічного характеру, результатом якого має стати такий стан соціально-економічної системи, що забезпечує збалансованість економічного зростання та якості життя населення в умовах екологічних обмежень.

Розглянемо основні механізми, які можуть бути використані для управління

стійким розвитком соціально-економічних систем. В табл. 1 представлені види управління стійким розвитком.

1. Адаптивне управління. Вперше поняття адаптації було використано у 1954 році Цянь Сюе-Сенем в його книзі «Технічна кібернетика» для позначення здатності живої системи пристосовуватися до умов, що змінюються. «Адаптивна система – це система, яка «може пристосуватися до змінних внутрішніх і зовнішніх умов» [6]. Істотні особливості соціально-економічних систем не дають можливості використовувати повною мірою схему та методи адаптивного управління, розроблені для технічних систем. Такі системи характеризуються великим набором факторів, що значно ускладнюють керування ними [3; 7]. Управління в соціально-економічних системах не може вестися по усередненим характеристикам, оскільки це не дає належного ефекту: доки воно ведеться, змінюється і саме система, та її докільця. Істотна відмінність соціально-економічних систем від технічних також обумовлена якісною відмінністю типів їх параметрів. Формалізація при цьому відбувається за допомогою застосування певних фізичних і математичних законів. Побудова адаптивної системи управління у багатьох випадках дозволяє забезпечити виживання, стабільність та ефективність функціонування соціально-економічної системи. Разом з тим, опис динамічних властивостей соціально-економічних систем у формалізованому вигляді є дуже складним завданням. Це обумовлює обмеженість застосування адаптивних механізмів у завдання управління сталим розвитком. Використання адаптивного управління обмежене через складність

Таблиця 1

## Види управління стійким розвитком соціально-економічних систем

Види управління	Характеристика видів управління
Адаптивне управління	Націлене на проведення змін, що забезпечують пристосованість соціально-економічної системи до об'єктивних вимог реальної дійсності.
Антикризове управління	На рівні національної економіки антикризове управління пов'язано з механізмами фіскальної та монетарної політики держави.
Процесне управління	У процесному підході відбувається зміщення акцентів з управління окремими ресурсами на управління бізнес-процесами, що пов'язують воедино діяльність взаємодіючих підрозділів соціально-економічної системи.
Індикативне управління	Індикативне управління передбачає розробку збалансованих планів і бюджетів, що сприяють планомірному і пропорційному сталому розвитку соціально-економічних систем.
Інноваційний механізм управління стійким розвитком	Метою інноваційного управління є зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції країни на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створення інфраструктури інноваційного бізнесу, що включає правові, інституційні, фінансові та технологічні аспекти.

Джерело складено автором на основі [4; 5; 7]

процесів, що відбуваються у соціально-економічних системах; через перевищення часу адаптації до змін довкілля; через складність урахування стратегічних аспектів сталого розвитку соціально-економічної системи. У той же час адаптивний підхід може використовуватися в ряді конкретних ситуацій, бути спрямованим на подолання значної кількості проблем, застосовуватися в комбінації з іншими підходами з метою комплексної підтримки сталості соціально-економічної системи на оперативному та стратегічному рівнях.

2. Антикризове управління. Одним з прикладів, що демонструють кризу соціально-економічної системи, є Велика депресія в США. Вперше в історії з ініціативи Рузвельта Ф. була запропонована та реалізована програма антикризового управління економікою країни. Економічною платформою нового курсу з'явилися ідеї Кейнса Дж. про необхідність державного регулювання ринкової економіки [5]. Велику увагу було приділено фіскальній політиці. Зокрема, частка податків на прибуток корпорації збільшилася в півтора рази, відображаючи прагнення адміністрації Рузвельта Ф. покласти податковий тягар на великий бізнес для виходу з Великої депресії [5]. У Японії в післявоєнні роки економічний механізм характеризувався прямим державним антикризовим управлінням переважної більшості галузей і підприємств, системою фондового розподілу, жорсткого регулювання процесів звернення, ціноутворення, політики доходів [10].

3. Процесне управління. Процесний підхід до управління стійким розвитком все частіше приходиться на зміну функціональному, що отримав відображення в роботах Тейлора Ф., Файоля А. і Вебера М., в якому постулюється побудова соціально-економічних систем за функціями і рівнями ієрархії [8, с. 6; 9, с. 174]. Недоліком функціонального управління є відсутність зацікавленості у загальних результатах різних суб'єктів соціально-економічних систем, оскільки системи оцінки своєї діяльності відірвані від результативності діяльності соціально-економічної системи загалом. На рівні держави це виявляється у постійному «перетягуванні канату» між галузями промисловості, окремими компаніями, що пов'язано з відсутністю мотивації для координації дій. Особливістю процесного управління є можливість його використання для різних економічних систем: країни, регіону, галузі, підприємства. «Успіх державного

управління національними ресурсами безпосередньо залежить від правильно обраної стратегії розвитку національної економіки та ефективності використовуваних при цьому методів та технологій управління. Розуміючи це, уряди багатьох країн впроваджують у практику своєї діяльності процесне управління за цілями, результатами та ресурсами, а також контроль за досягненням цілей та результатів. Визначено довгострокові та середньострокові цільові програми та національні проекти, спрямовані на реалізацію певних вищим політичним керівництвом національних цілей... за такими основними сферами державної та бюджетної політики: забезпечення якості життя; реалізація економічного зростання; забезпечення обороноздатності та безпеки; формування потенціалу розвитку» [10].

4. Індикативне управління передбачає планове регулювання економічного розвитку і базується в першу чергу на індикативному плануванні. «Індикативне планування може розглядатися як процес формування та подальшого досягнення системи параметрів (індикаторів), що характеризують стан та розвиток економіки країни, що відповідають державній соціально-економічній політиці, та встановлення заходів державного впливу на соціальні та економічні процеси з метою досягнення зазначеними індикаторами значень, визначених з метою планування» [3]. «Центральним поняттям системи індикативного управління та планування є індикатор – інтегральний показник, що кількісно визначає якісні характеристики соціально-економічних процесів. Індикатори визначаються як і параметри кордонів, у яких система, куди входять організаційні механізми, технологічні зв'язки, матеріальні та фінансові потоки, може стійко функціонувати і розвиватися» [3]. Крім цього, визначаються деякі рамки (коридори), в яких повинні знаходитися вибрані індикатори. Якщо індикатор виходить за рамки встановленого коридору, це служить сигналом для вживання коригувальних управлінських заходів для забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи.

5. Інноваційний механізм управління стійким розвитком. Цьому підходу в контексті управління стійким розвитком в економічній літературі приділено мало уваги. Тим часом, сталий розвиток соціально-економічної системи пов'язаний з її інноваційним потенціалом та інноваційною активністю. Ефективність інновацій-

ного управління один із найважливіших чинників зростання конкурентоспроможності економічної системи. Національну конкурентоспроможність можна визначити як здатність національної економіки виробляти та споживати товари та послуги в умовах конкурентної боротьби з виробниками інших країн. При цьому підвищення національної конкурентоспроможності зазвичай ототожнюється зі зростанням життєвих стандартів і прискоренням економічного зростання. На нашу думку, сталий розвиток країни залежить від рівня її конкурентоспроможності, який, у свою чергу, визначається ефективністю інноваційної діяльності. Реалізація інноваційного сценарію розвитку країни неможлива без створення ефективної системи управління інноваційними перетвореннями. Така система необхідна для забезпечення сталого розвитку та економічного зростання, заснованого на інноваціях.

До структури системи управління стійким розвитком країни на основі інноваційних перетворень можна включити об'єкт управління, який представляє собою інноваційний комплекс країни, що реалізує інноваційний процес. Інноваційна діяльність здійснюється промисловими підприємствами, науковими організаціями та вишами, а також організаціями інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності (технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри). В об'єкт управління ми також включаємо наукове та кадрове забезпечення інноваційної діяльності та процес трансферу технологій. Ефективна діяльність інноваційного комплексу (національної інноваційної системи) призводить до зростання національної конкурентоспроможності та стійкості країни. Для оцінки результатів роботи інноваційного комплексу України необхідний постійний моніторинг інноваційного процесу, рівня конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Дані для моніторингу формуються на основі статистичного спостереження результатів інноваційної діяльності в країні та регіоні, що здійснюється під егідою державних та регіональних органів державної статистики.

Це можна представити у вигляді кількох контурів управління. Внутрішній контур включатиме управління інноваційною діяльністю (керуючі впливу – державні та регіональні програми підтримки інноваційної діяльності, закони з розвитку інноваційної діяльності в країні та регі-

оні). Наступний контур являтиме собою управління національною або регіональною конкурентоспроможністю. Інструментами управління тут є державна і регіональна промислова політика, підтримка та розширення групи провідних підприємств та галузей. Нарешті, зовнішній контур реалізує управління стійким розвитком країни. Основними інструментами управління стійкістю є геополітика, екологічна політика, забезпечення політичних та цивільних прав громадян, розвиток людського капіталу.

Таким чином, для управління стійким розвитком соціально-економічних систем можуть використовуватися описані вище та інші механізми, які не виключають один одного, а навпаки, взаємно доповнюють [4; 5]. Для досягнення оптимального рівня управління стійким розвитком країни є доцільним використання одного або одночасно кількох із запропонованих механізмів. На нашу думку, для підвищення керованості, стійкості та ефективності функціонування економіки, збільшення темпів її розвитку необхідно, щоб всі її найважливіші підсистеми, що знаходяться на різних стадіях розвитку, були приведені до єдиного темпу еволюції, синхронізовані, і були правильно топологічно організовані [6]. Одночасне використання пакета різних механізмів управління, описаних вище, на наш погляд, викликає певний синергетичний ефект і істотно збільшує стійкість соціально-економічної системи. При цьому вибір їх комбінації обумовлюється динамікою розвитку промислового виробництва в Україні, макроекономічною ситуацією (зокрема, динамікою ВВП та інших показників системи національних рахунків) та іншими факторами.

**Висновки.** Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки.

1. Обґрунтовано доцільність розробки та вдосконалення механізмів управління стійким розвитком соціально-економічних систем. Вирішення завдання управління включає вибір вектора цілей управління, який описує поведінку об'єкта управління в ідеальному стані. Залежно від стану соціально-економічної системи та обраних цілей управління визначається набір механізмів, спрямованих на досягнення цілей управління. Впровадження механізмів управління стійким розвитком передбачає реалізацію системи заходів оперативного і стратегічного характеру, результатом якої має стати такий стан соціально-економічної системи, який забезпечує збалансованість



економічного зростання та якості життя населення в умовах екологічних обмежень.

2. До механізмів управління сталим розвитком соціально-економічних систем можна віднести: адаптивний, антикризовий, процесний, індикативний, інноваційний. Адаптивне управління дозволяє проводити радикальні зміни, що забезпечують пристосованість соціально-економічної системи до об'єктивних вимог реальної дійсності. Антикризове управління стійким розвитком передбачає використання фінансових механізмів, наприклад динамічну оптимізацію грошових потоків. У процесному підході відбувається зміщення акцентів з управління окремими ресурсами на управління процесами, що пов'язують діяльність взаємодіючих підрозділів соціально-економічної системи з метою підвищення її стійкості. Індикативне управління передбачає планове регулювання соціально-економічного розвитку. Інноваційний механізм управління стійким розвитком передбачає реалізацію економічними системами конкурентних переваг високого порядку, заснованих на використанні нових технологій, високої кваліфікації працівників та нових підходів в управлінні.

3. Особливий інтерес представляє інноваційний механізм управління сталим розвитком соціально-економічних систем. Основними інструментами управління стійкістю є геополітика, екологічна політика, забезпечення політичних та цивільних прав громадян, розвиток людського капіталу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гайдено П.П., Давидов Ю.Н. Проблеми бюрократії у Макса Вебера. *Питання філософії*. 2000. № 3. С. 178.
2. Дем'яненко Т.І., Хомутов Д.Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81–85.
3. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478/>
4. Корольова А.О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України. *Наукові записки*. 2015. Вип. 17. С. 47–50.
5. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85–89.
6. Малуца Л.Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.
7. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І. Соціальні інновації у системі сталого. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-05/2023-7-03-05>
8. Fayol H. General and industrial management. London : Pitman, 1949. P. 5–6.
9. Taylor F.W. Scientific management. N.Y. : Harper and Brothers, 1911. 238 p.
10. Ushkarenko I. Socio-economic prerequisites for sustainable development of national economies in a globalised world. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 47. С. 5–10.

#### REFERENCES:

1. Haidenko P.P., Davydov Yu.N. (2000) Problemy biurokratii u Maksa Vebera. *Pytannia filosofii*, no. 3, p. 178.
2. Dem'yanenko T.I., Khomutov D.G. (2018) Formuvannya sistemi mekhanizmu yefektivnogo upravlinnya na promislivikh pidpriemstvakh. *Yekonomichniy visnik Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5, pp. 81–85.
3. Dem'ianenko T., Yakovenko I. (2022) Reinzhinirynh biznes-protsesiv yak suchasnyi metod upravlinnia stratehichnyimi zminamy na pidpriemstvi. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 14(28). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478/>
4. Korolova A.O. (2015) Ekolohichna ta resursna skladova staloho rozvytku pidpriemstv Ukrainy. *Naukovi zapysk*, vol. 17, pp. 47–50.
5. Kviatkovska L.A. (2013) Realizatsiia pryntsyviv kontseptsii staloho rozvytku v diialnosti pidpriemstva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1, pp. 85–89.
6. Maliuta L.Ya. (2014) Ekolohichni imperatyv zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v konteksti staloho rozvytku suspilstva. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 44, no. 1, pp. 21–29.
7. Ushkarenko Yu.V., Soloviov A.I. (2023) Sotsialni innovatsii u systemi staloho. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, no. 7. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-05/2023-7-03-05>
8. Fayol H. (1949) General and industrial management. London: Pitman, pp. 5–6.
9. Taylor F.W. (1911) Scientific management. N.Y.: Harper and Brothers, 238 p.
10. Ushkarenko I. (2023) Socio-economic prerequisites for sustainable development of national economies in a globalised world. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 47, pp. 5–10.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2023.  
The article was received 29 May 2023.





## НОТАТКИ

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»  
SCIENTIFIC BULLETIN  
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.  
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

**Випуск 48**

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 7,67.  
Підписано до друку 30.06.2023 р.  
Замов. № 0723/430. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, буд. 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.