

ISSN Print 2708-0366  
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний аграрно-економічний університет



# Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 7



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

УДК 63(05)

*Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного аграрно-економічного університету  
(від 25 червня 2021 року протокол № 13).*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 7. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 180 с.

Свідоцтво про Державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 24813-14753ПР,  
видане Міністерством юстиції України 31.05.2021 р.

Журнал включено до міжнародних каталогів  
наукових видань і наукометричних баз:  
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського,  
CrossRef, Index Copernicus.

**Фахова реєстрація (категорія «Б»):**

Наказ МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток № 5)

**Галузь науки: економічні.**

**Спеціальності:** 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;  
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;  
242 – Туризм; 281 – Публічне управління та адміністрування;  
292 – Міжнародні економічні відносини.

**Редакційна колегія:**

**Кирилов Юрій Євгенович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету (*головний редактор*).

**Грановська Вікторія Григорівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету (*заступник головного редактора*).

**Жосан Ганна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету (*технічний редактор*).

**Аверчев Олександр Володимирович** – доктор сільськогосподарських наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів, проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Бойко Вікторія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Крикунова Вікторія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Мармуль Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Потравка Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Пристемський Олександр Станіславович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Скрипник Світлана Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри обліку і оподаткування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Stanley R. Thompson** – Ph.D., Professor, The Ohio State University (Columbus, USA).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2021

## ЗМІСТ

**ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ  
ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ****Шульга О.А.**

РИНОК ЗЕМЛІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... 7

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Дубель М.В.**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ  
ТА ЇХ ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ ..... 17**Кіш Г.В.**СУЧАСНІ ТУРИСТИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ  
В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД..... 27**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А.**ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ  
У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ..... 34**Легостасва О.О.**ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ  
МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 43**Серьогіна Н.В., Кобилянська О.І.**

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ..... 49

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Желуденко К.В.**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 57**Кацемір Я.В.**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ  
В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ..... 67**Лисюк Т.В., Терещук О.С., Демчук О.А.**ЕКСКАРСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ  
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ..... 73**Мухіна І.А., Хорунжий І.В.**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МІСІЇ  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ГОСПОДАРСТВА ..... 81**Пономаренко І.В.**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 91

<b>Русс Д.А., Кучеренко С.К.</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ.....	97
<b>Седікова І.О., Дурбалова Н.І., Новічков В.К.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	104
<b>Сокол П.М., Мосейко А.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ У РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	113
<b>Сокол П.М., Хітько О.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»).....	122
<b>Тищенко С.В.</b> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ .....	131
<b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Хитра О.В.</b> СИНЕРГЕТИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТУРИСТИЧНОГО РАЙОНУВАННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ.....	140
<b>ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Морозова О.С., Морозова О.Г., Морозов О.В.</b> ВИЩА ОСВІТА В УКРАЇНІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	152
<b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b>	
<b>Пристемський О.С.</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ СПРАВЕДЛИВОЇ ВАРТОСТІ БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ ТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	164
<b>Сакун А.Ж., Юрченко А.Ю.</b> ПРОЦЕС І ТЕНДЕНЦІЇ МОДЕЛЮВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ .....	171

---

CONTENTS

**ECONOMIC THEORY  
AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT**

**Shulha Olha**

EARTH MARKET: REALITIES AND PROSPECTS ..... 7

**WORLD ECONOMY  
AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

**Dubel Mikhailo**

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL PLATFORMS  
AND THEIR IMPACT ON THE WORLD ECONOMY ..... 17

**Kish Galyna**

MODERN TOURISM TRENDS IN THE POST PANDEMIC PERIOD ..... 27

**ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY**

**Kamushkov Oleksandr, Tkach Viktoriia, Yazina Viktoriia**

ECONOMICS OF IMPRESSIONS  
IN THE HOTEL AND RESTAURANT SPHERE ..... 34

**Liegostaieva Olena**

DETERMINATION OF KEY FACTORS OF FORMATION  
OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES..... 43

**Serohina Nataliia, Kobylanska Olha**

TRENDS IN THE DEVELOPMENT  
OF THE HOUSING CONSTRUCTION MARKET ..... 49

**ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Zheludenko Kristina**

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION  
OF COMPETITIVENESS STRATEGIES  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ..... 57

**Katsemir Yana**

STRATEGIC PLANNING AND MARKETING MANAGEMENT  
IN THE HOTEL BUSINESS..... 67

**Demchuk Olga, Lysiuk Tetiana, Tereshchuk Oksana**

EXCURSION ACTIVITIES IN VOLYN REGION  
IN A PANDEMIC CONDITION ..... 73

**Muhina Irina, Horundjy Igor**

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF THE MISSION  
OF THE RESEARCH ENTERPRISE ..... 81

**Ponomarenko Ihor**

PECULIARITIES OF MARKETING COMMUNICATIONS FORMATION  
IN THE DIGITALIZATION CONDITIONS..... 91

**Russ Daria, Kucherenko Sergiy**

COMPETITIVENESS OF PRODUCTS ENTERPRISED  
IN THE DOMESTIC MARKET .....97

**Sedikova Iryna, Durbalova Natalia, Novichkov Viktor**

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL  
OF BAKERY INDUSTRY ENTERPRISES ..... 104

**Sokol Polina, Moseyko Anastasia**

FEATURES OF THE INTERNET APPLICATION  
IN ADVERTISING ACTIVITIES ..... 113

**Sokol Polina, Khitko Olga**

FEATURES OF PORTFOLIO ANALYSIS OF THE ENTERPRISE  
(ON THE EXAMPLE OF «ENERGY GROUP»)..... 122

**Tyshchenko Svitlana**

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY ..... 131

#### **DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY**

**Khytra Olena**

SYNERGETIC CONTEXT OF TOURIST ZONING IN CONDITIONS  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS..... 140

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

**Morozova Olena, Morozova Olga, Morozov Oleksiy**

HIGHER EDUCATION IN UKRAINE:  
STATE, TRENDS AND PROSPECTS ..... 152

#### **ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

**Prystemskyi Oleksandr**

EVALUATION METHODS AND THE PROCEDURE  
FOR DETERMINING FAIR VALUE OF BIOLOGICAL ASSETS  
AND AGRICULTURAL OUTPUT ..... 164

**Sakun Alina, Yurchenko Angelina**

PROCESS AND TRENDS OF MODELING OF ACCOUNTING ..... 171

---

---

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

---

УДК 338.43

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.1>

Шульга О.А.

доктор економічних наук, доцент,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Shulha OIha

State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

## РИНОК ЗЕМЛІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## EARTH MARKET: REALITIES AND PROSPECTS

---

*У статті запропоновано алгоритм розроблення аграрної політики та визначено її складники. Автором обстоюється теза, що базовими складниками такої політики є відповідні інституційні механізми прямого впливу держави, які за гармонізованої взаємодії з ринковими механізмами саморегулювання створюють сприятливі умови для ефективного розвитку аграрного сектору, поєднуючи приватні та суспільні інтереси. Розроблено концептуальну модель аграрної політики та визначено її ключовий принцип, який може бути сформульований так: оскільки земля є власністю народу, то права власності на неї мають обмежуватися на користь суспільства (тенденція до соціалізації економіки). Обґрунтовується позиція, що запровадження цивілізованого ринку земель сільськогосподарського призначення – це потенційна можливість не лише розв'язати суперечності приватної власності на землю, а й виправити допущені помилки у процесі ринкової трансформації аграрного сектору. Автором доводиться, що сьогодні в Україні відсутні інституційні та макроекономічні передумови для запровадження вільного ринку земель сільськогосподарського призначення, тому його запровадження має відбутися за умови формування нових та модернізації діючих інститутів, які дадуть змогу підвищити ефективність діючих форм господарювання. Обґрунтовується доцільність запровадження в Україні ринку земель сільськогосподарського призначення у два етапи (на першому етапі має відбуватися поширення оренди та кооперації, а на другому етапі, за умови формування відповідних інституційних та макроекономічних умов, можливим стане запуск ринку земель сільськогосподарського призначення).*

**Ключові слова:** аграрний сектор, аграрні відносини, аграрна політика, концептуальна модель, ринок землі.

*В статье предложен алгоритм разработки аграрной политики и определены ее составляющие. Автором отстаивается тезис, что базовыми составляющими такой политики являются соответствующие институциональные механизмы прямого влияния государства, которые при гармонизированном взаимодействии с рыночными механизмами саморегулирования создадут благоприятные условия для эффективного развития аграрного сектора, сочетая частные и общественные интересы. Разработана концептуальная модель аграрной политики и определен ее ключевой принцип, который может быть сформулирован так: поскольку земля является собственностью народа, то права собственности на нее должны ограничиваться в интересах общества (тенденция к социализации экономики). Обосновывается позиция, что введение цивилизованного рынка земель сельскохозяйственного назначения – это потенциальная возможность не только решить противоречия частной собственности на землю, но и исправить допущенные ошибки в процессе рыночной трансформации аграрного сектора. Автором доказывается,*

---

что сегодня в Украине отсутствуют институциональные и макроэкономические предпосылки для внедрения свободного рынка земель сельскохозяйственного назначения, поэтому его введение должно произойти при условии формирования новых и модернизации действующих институтов, которые позволят повысить эффективность действующих форм хозяйствования. Обосновывается целесообразность введения в Украине рынка земель сельскохозяйственного назначения в два этапа (на первом этапе должно происходить распространение аренды и кооперации, а на втором этапе, при условии формирования соответствующих институциональных и макроэкономических условий, возможным станет запуск рынка земель сельскохозяйственного назначения).

**Ключевые слова:** аграрный сектор, аграрные отношения, аграрная политика, концептуальная модель, рынок земли.

*The purpose of the study is to determine the level of readiness from the institutional and macroeconomic point of view for the introduction of the agricultural land market in Ukraine and to determine the most appropriate option for its introduction. The urgency of the topic is due to the fact that it is impossible to build effective agricultural relations and form an effective system of motivation for labor and production without resolving the contradictions in the system of land ownership. In the course of the research such general and special methods as: analysis and synthesis, deduction, generalization, system approach, etc. The article proposes an algorithm for developing agricultural policy and identifies its components. The author argues that the basic components of such a policy are the appropriate institutional mechanisms of direct state influence, which in harmonized interaction with market mechanisms of self-regulation create favorable conditions for effective development of the agricultural sector; combining private and public interests. A conceptual model of agrarian policy has been developed and its key principle has been identified, which can be formulated as follows: since land is the property of the people, ownership rights to it should be limited for the benefit of society (tendency to socialize the economy). The position is substantiated that the introduction of a civilized market for agricultural land (one that provides for strict state control over the circulation of land in this category and effective regulatory public policy) is a potential opportunity not only to resolve conflicts of private land ownership, but also to correct mistakes. The process of market transformation of the agricultural sector. According to the author, today in Ukraine there are no institutional and macroeconomic prerequisites for the introduction of a free market of agricultural land, so its introduction should be subject to the formation of new and modernization of existing institutions that will increase the efficiency of existing forms of management. The expediency of introducing the market of agricultural lands in Ukraine in two stages is substantiated. According to the author, the transformation of land relations in Ukraine at the first stage should be reduced to the spread of lease and cooperation. In the second stage, subject to the formation of appropriate institutional and macroeconomic conditions, it will be possible to launch the market of agricultural land. The practical value of the obtained results is that they can be used to amend legislation on reforming land relations and the agricultural sector of the economy.*

**Key words:** agrarian sector, agrarian relations, agrarian policy, conceptual model, land market.

**Постановка проблеми.** За умов невіршеності світової продовольчої проблеми, зниження якості довкілля та погіршення стану здоров'я людей забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору набуває не лише національної, а й міжнародної ваги. Відповідно до цього, провідна роль у розвитку аграрного сектору повинна бути покладена на державу, яка має створювати умови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки країни, поліпшення екологічної ситуації у сільських районах, підвищення рівня і поліпшення якості життя сільських жителів тощо. Саме це положення має бути взяте за основу нової парадигми економічної політики держави, виходячи з якої мають бути розроблені концепція та модель аграрної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку аграрного сектору економіки завжди у центрі уваги вчених і політиків. Основи теорії аграрних відносин були закладені у працях Ф. Кене, В. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля та ін. З'ясуванню різних аспектів проблемних питань розвитку аграрного сектору України та аналізу аграрної політики присвячено праці В. Андрійчука, П. Гайдучького, О. Бороді-



ної, О. Загурського, І. Кириленка, М. Кропивка, В. Месель-Веселяка, О. Могильного, Л. Молдаван, О. Онищенко, О. Прутської, П. Саблука, О. Ходаківської, О. Шубравської, В. Юрчишина та ін. Водночас їхні праці щодо механізму запровадження ринку земель сільгоспризначення присвячено переважно вивченню зарубіжного досвіду розвитку земельних відносин і визначенню ролі та місця держави у функціонуванні цього ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення рівня готовності з інституційного та макроекономічного погляду до запровадження в Україні ринку земель сільськогосподарського призначення та визначення найбільш доцільного варіанту його запровадження.

**Виклад основного матеріалу.** Нині головне завдання економічної політики держави – формування ефективного і конкурентоспроможного аграрного сектору економіки на засадах його сталого розвитку. Однак конкурентний розвиток агропромислового виробництва неможливий без постійного і системного вдосконалення державної аграрної політики (яка є складовою частиною економічної політики держави) та запровадження ефективних регуляторів на основі встановлення досконаліших правил поведінки суб'єктів аграрних відносин. Базовими складниками такої політики є відповідні інституційні механізми прямого впливу держави, які за гармонізованої взаємодії з ринковими механізмами саморегулювання створюють сприятливі умови для ефективного розвитку аграрного сектору, поєднуючи приватні та суспільні інтереси.

Логіку алгоритму розроблення аграрної політики через категорії імперативів і суперечностей представлено на рис. 1.

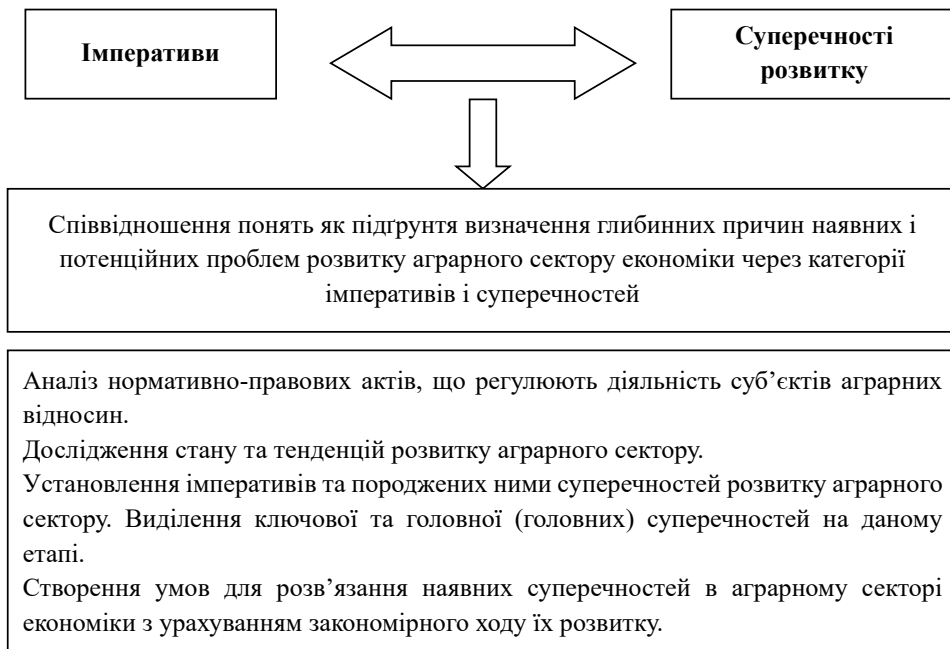


Рис. 1. Розроблення моделі аграрної політики

Джерело: розроблено автором

Під концептуальною моделлю аграрної політики ми розуміємо певну систему інституційних правил і механізмів їх реалізації, які дають змогу узгодити індивіду-

альні, колективні та суспільні інтереси. Зміст цієї моделі має відображати основну спрямованість інституційних правил і механізмів їх реалізації (рис. 2).

Концептуальна модель економічної політики держави щодо розв'язання соціальних та економічних суперечностей у системі аграрних відносин, на нашу думку, має виходити з того, що неможливо побудувати ефективні аграрні відносини та сформувати дієву систему мотивації праці та виробництва, не розв'язавши суперечності у системі відносин власності на землю. Це пов'язано з тим, що лише розв'язавши суперечності відносин власності на землю, можливо створити умови для розв'язання всіх інших суперечностей у системі аграрних відносин та, відповідно, забезпечити об'єктивний закономірний хід розвитку останніх. Оскільки носіями цих суперечностей є суб'єкти аграрних відносин, які керуються своїми власними інтересами, то їх розв'язання можливе лише на основі узгодження інтересів останніх.

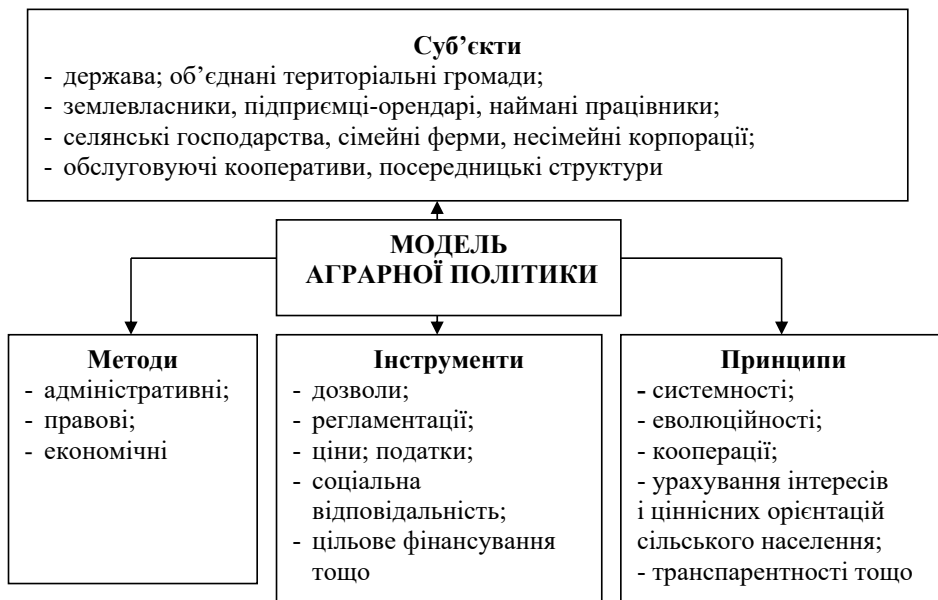


Рис. 2. Складники моделі аграрної політики

Джерело: розроблено автором

Функцію з узгодження інтересів має взяти на себе держава. Саме вона має організовувати та спрямовувати діяльність як окремих індивідів та соціальних груп, так і суспільства у цілому, орієнтуючись на задоволення, перш за все, суспільних інтересів. Це пов'язано з тим, що без урахування інтересів системи складники цієї системи (підсистеми) ефективно працювати не можуть. Порушення підпорядкованості інтересів із боку підсистем (наприклад, із боку земельних відносин), як показує світовий і вітчизняний досвід трансформації аграрних відносин, завдає шкоди самій системі аграрних відносин, частинами якої вони є. Тобто основна функція держави полягає у тому, щоб, з одного боку, гарантувати захист прав власників, а з іншого – розумно обмежити ці права.

Ключовий принцип концептуальної моделі економічної політики держави щодо розв'язання соціальних та економічних суперечностей у системі аграрних відносин може бути сформульований так: оскільки земля є власністю народу, то права власності на неї мають обмежуватися на користь суспільства (тенденція до соціалізації економіки).

Найбільший вплив на економічну ефективність аграрних відносин має приватна форма власності на землю, а на соціальну та екологічну ефективність аграрних відносин – колективна форма власності. Відповідно до цього, існує необхідність створення таких інституційних правил і механізмів, які б, з одного боку, гарантували захист прав власників на землю, а з іншого – обмежували ці права на користь суспільства.

Учені констатують, що одним із наслідків ринкової трансформації аграрного сектору в Україні є концентрація шляхом тіньової приватизації значних площ земельних ресурсів країни в руках олігархів та аграрних латифундій, що, своєю чергою, призвело до скорочення кількості господарюючих суб'єктів (сьогодні у третині сіл вони взагалі відсутні), зростання рівня безробіття, посилення трудової міграції серед сільських жителів, депопуляції та знелюднення багатьох українських сіл тощо. Зокрема, за даними Держкомзему і нотаріусів, за останні п'ять років продано лише 500 земельних паїв, проте шляхом успадкування та дарування відчужено (а по суті, продано) майже 500 тис паїв [1, с. 194].

Ті, хто орудує на тіньовому ринку землі, вже сьогодні монополізували ринок оренди земель сільськогосподарського призначення, витіснивши з нього частину сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Маючи у наявності сучасну потужну, високопродуктивну техніку, вони не потребують великої кількості найманих працівників. Тобто поза їхньою увагою лишаються зайнятість сільського населення, його добробут, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури на селі тощо. Зазначені вище негативні процеси значною мірою зумовлені відсутністю протягом тривалого часу правил обігу земель сільськогосподарського призначення, дієвих норм відповідальності землекористувачів за збереження і примноження родючості, норм, що обмежували б верхню межу площ орендованих земель та запобігали монополізації на ринку оренди земель цієї категорії, низьким розміром орендної плати, відсутністю аграрної культури у суб'єктів господарювання, невизнанням багатофункціонального призначення сільського господарства тощо. Саме ці причини, поряд з іншими, і призвели до поширення у вітчизняному аграрному секторі господарюючих суб'єктів латифундистського типу.

Таким чином, усе це – наслідки нерозв'язаних суперечностей у системі відносин приватної власності на землю. Адже розвиток приватної власності на землю зумовлений певною системою суперечностей і необхідністю їх розв'язання. У розвинутих країнах світу розв'язання суперечностей приватної власності на землю відбувається шляхом установлення контролю з боку суспільства за використанням землі та за дотриманням умов купівлі-продажу землі. Тобто запровадження цивілізованого ринку земель сільськогосподарського призначення (такого, який передбачає жорсткий контроль держави за обігом земель цієї категорії та ефективну регуляторну державну політику) – це потенційна можливість не лише розв'язати суперечності приватної власності на землю, а й виправити допущені помилки у процесі ринкової трансформації аграрного сектору.

Ринок земель сільськогосподарського призначення дає змогу, перш за все, розв'язати суперечність між приватною власністю і правовим аспектом її реалізації, чим розширює можливості використання землі на основі організації великих господарств, сприяє перерозподілу землі відповідно до потреб суспільного розвитку, створенню альтернативних механізмів розпорядження землею, дає змогу подолати відчуженість працівника від землі, послабити антагоністичний характер соціальних суперечностей в аграрному секторі економіки, сприяє формуванню ефективних власників та мотивації у них до ефективного господарювання; розв'язанню суперечності ножиць цін між промисловою і сільськогосподарською продукцією тощо.

У березні 2020 р. прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення», яким з 1 липня

2021 р. в Україні вводиться ринок землі. Відповідно до Закону, право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення зможуть набувати громадяни України, юридичні особи України, територіальні громади та держава.

До 1 січня 2024 р. встановлено ліміт на купівлю у 100 гектарів, і право купівлі земельної ділянки мають тільки фізичні особи. Після 1 січня 2024 р. таке право набувають і юридичні особи України. При цьому загальна площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності громадянина та юрособи не може перевищувати 10 тис гектарів. Разом із тим забороняється продаж земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності.

Банки зможуть набувати право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення лише в порядку звернення стягнення на них як на предмет застави. Такі земельні ділянки мають бути відчужені банками на земельних торгах протягом двох років зі дня набуття права власності.

Водночас право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення юридичними особами, створеними і зареєстрованими за законодавством України, учасниками (засновниками) або кінцевими бенефіціарними власниками (контролерами) яких є особи, які не є громадянами України, може здійснюватися зі дня та за умови схвалення цього на референдумі. До 1 січня 2030 р. ціна продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення, виділених у натурі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв), не може бути меншою за їх нормативну грошову оцінку.

Однак прийнятий Закон несе у собі низку потенційних ризиків [2]:

1) кадастр не забезпечує навіть мінімальної безпеки, про що свідчать випадки надання доступу до кадастру неіснуючим особам. Таким чином, станом на даний момент до кадастру може бути внесено будь-яку інформацію, що ставить під загрозу абсолютно всіх власників і користувачів паїв;

2) попри встановлений ліміт набуття власності лише на ділянки в 100 га загальний обсяг сукупного землеволодіння становить 10 тис га. А якщо врахувати недостовірність кадастру і відсутність методів контролю сукупного землеволодіння, то може бути й більше за 10 тис га;

3) незважаючи на встановлену заборону продажу землі іноземцям, вони зможуть купувати українську землю в будь-яких обсягах, наприклад через такі схеми, як подвійне громадянство, передача майнових прав за довіреністю та ін.;

4) закон не ставить обмежень на зниження заставної вартості землі, а отже, у заставу землю можна буде взяти зі значним дисконтом. Відповідно до цього українське фермерство виживатиме за власний рахунок, що ставить його на межу банкрутства і підштовхує до застави землі як до єдиного способу вижити. У цьому разі банк отримає право власності на землю і користуватиметься нею на власний розсуд протягом двох років (зміни до ст. 130 Земельного кодексу). Обмежень на форму власності та сукупне землеволодіння для банків не встановлюється, отже, банки можуть бути не лише зі 100-відсотковим іноземним капіталом, а й навіть нерезидентами. Це робить їх ідеальним інструментом масового скуповування землі за викидною ціною.

Звісно, те, що зараз право на купівлю земель цієї категорії надано лише фізособам – благо. Однак фермерам і селянам потрібні гроші для купівлі землі. І це питання на разі не вирішено. Однак інші країни світу, у яких ринок землі функціонує, вихід із цієї ситуації знайшли через створення сільськогосподарських кооперативних кредитних товариств та небанківських державних установ із кредитування селян. Перевагами кооперативних кредитних установ над комерційними є: нижчі процентні ставки; можливість мінімальних вкладень та одержання як малих, так і великих сум кредитів як під заставу, так і на умовах гарантій членів кооперативу; простіша процедура оформлення кредиту; можливість одержати кредит під ощадні внески; вищий рівень

безпе́чності кредитного обслуговування у власній фінансовій установі; менша жорсткість у разі невчасного повернення позичок та низка інших.

Тому ми погоджуємося з думкою Л. Молдаван [3], що дуже ризиковано запускати в дію з 1 липня ринок земель сільськогосподарського призначення, не забезпечивши селян і фермерів доступними кредитами шляхом стимулювання розвитку сільської кредитної кооперації. Для розвитку сільської кредитної кооперації в Україні потрібно прийняти відповідне законодавство, створити органи, які координуватимуть та стимулюватимуть процес розвитку кредитних товариств, запровадити систему фінансової підтримки кредитних кооперативних формувань, провести масову роз'яснювально-інформативну роботу серед сільськогосподарських виробників і сільського населення зокрема.

Щодо фінансової підтримки кредитних кооперативних формувань, то тут не обійтися без фінансової участі держави у їх формуванні. Систему пільгового довгострокового кооперативного кредитного обслуговування купівлі фермерами сільськогосподарських угідь, відповідно до світової практики, потрібно доповнити небанківськими кредитними структурами, створення яких теж має патрунуватися державою. Функцію такої державної установи в Україні, яка кредитувала б на пільгових засадах купівлю земель селянами та фермерами, міг би виконувати Український державний фонд підтримки фермерських господарств і землевласників, який би займався кредитуванням фермерів та особистих селянських господарств із землекористуванням понад 2 га. Без здійснення цих заходів Україні загрожує обезземелення селян та концентрація угідь у руках агрохолдингів [3].

Як бачимо, сьогодні в Україні відсутні інституційні та макроекономічні передумови для запровадження вільного ринку земель сільськогосподарського призначення. Зокрема, фактично відсутні платоспроможні покупці серед тих, в інтересах кого провадилася земельна реформа – селян і фермерів, недосконалим є інституційне забезпечення, низьким є рівень аграрної культури серед суб'єктів господарювання, не сформовано належної інформаційної бази про власників і стан використання земельних ділянок, немає прозорої реєстраційної системи і зведених даних про перехід орендних прав на земельні паї від одних орендарів до інших, спостерігається дефіцит ефективно діючих банківських установ, бірж, аукціонів, не остання роль у вирішенні цього питання належить і вітчизняній бюрократії з її схильністю до корупції та корисливості тощо. За таких умов зняття мораторію не призведе до формування конкурентного ринку земель сільськогосподарського призначення та ефективного землекористування. Навпаки, можна очікувати лише загострення вже існуючих суперечностей.

Відповідно до цього, запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення має відбутися за умови формування нових та модернізації діючих інститутів, які дадуть змогу підвищити ефективність діючих форм господарювання. Тобто для зняття мораторію мають бути створені відповідні інституційні та макроекономічні передумови, які сьогодні відсутні. Однак і зтягувати з вирішенням цього питання теж не можна, адже тіньовий ринок землі вже функціонує і землі скуповуються, село і селяни зубожіють, а аграрний сектор ніяк не перетвориться на високоєфективний, конкурентоспроможний на внутрішньому і зовнішньому ринках сектор економіки. До того ж в умовах ринкової економіки всі чинники виробництва мають функціонувати в єдиному ринковому середовищі, інакше це призведе до розбалансування економіки. Через неврахування вартості землі у виробничому капіталі сільське господарство вже сьогодні щороку недоотримує від 8 до 10 млрд грн прибутку [5].

Аби мінімізувати ризики, ринок земель сільськогосподарського призначення доречно запровадити у два етапи. На першому етапі необхідно виправити помилки та усунути упущення, допущені у ході реформування земельних відносин, та створити умови для розв'язання суперечностей приватної власності на землю через запрова-

дження цивілізованого ринку земель сільськогосподарського призначення. На цьому етапі право купівлі таких земель надати державі, яка кращі з них за родючістю надаватиме бажаним на конкурсній основі в оренду, а гірші піддаватиме консервації та виведенню з господарського обігу. Паралельно із цим необхідно запровадити заставу права оренди та врегулювати питання щодо визначення грошової оцінки цього права. Це дасть змогу поліпшити фінансове забезпечення сільськогосподарських виробників та сприятиме переходу права оренди до більш ефективних землекористувачів.

Окрім того, встановити обмеження щодо площ орендованої землі у межах одного населеного пункту та країни, встановити залежно від площ орендованої землі обов'язкову частку місцевого населення, яке має бути залучене землекористувачем до сільськогосподарського виробництва. Законодавчо закріпити вищий мінімальний рівень орендної плати для земель приватної власності, підвищити мінімальний строк оренди до 12 років (тривалість повного циклу сівозміни і середній термін окупності основних фондів), але водночас передбачити можливість дострокового розірвання договору оренди у разі порушення його умов із боку орендаря чи орендодавця, заборонити суборенду земель цієї категорії, посилити відповідальність землевласників і орендарів за нераціональне ведення землеробства та погіршення якісних характеристик землі (у т. ч. передбачити негайне вилучення орендованих земель у землекористувачів із відшкодуванням завданого ними збитку родючості земельної ділянки та передачу права її оренди іншим орендарям). Окрім того, розмір орендної плати має бути встановлений як відсоток від грошової оцінки земельної ділянки з урахуванням строку дії договору оренди – зі збільшенням строку оренди розмір орендної плати має зменшуватися.

Варто також законодавчо передбачити для землекористувачів сплату податків за місцем ведення сільськогосподарської діяльності, а не за місцем реєстрації юридичної особи (це особливо актуально для агрохолдингів). Остання норма дасть змогу залучити у місцеві бюджети додаткові кошти для розвитку соціальної інфраструктури на селі. Тобто трансформація земельних відносин в Україні на першому етапі має зводитися до поширення оренди та кооперації.

У результаті таких заходів буде забезпечено стаłe землекористування, мінімізовано потенційні ризики від зняття мораторію на купівлю-продаж землі, переведено подальшу трансформацію земельних відносин у цивілізоване русло, що сприятиме, зрештою, забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору. Тобто від такого сценарію розвитку земельних відносин виграють усі суб'єкти аграрних відносин та суспільство у цілому.

На другому етапі за умови формування відповідних інституційних та макроекономічних умов із часом можна очікувати підвищення рівня аграрної культури та фінансової платоспроможності селян і фермерів. І лише після того, як буде сформовано достатню масу ефективних землевласників і землекористувачів на селі, можливим стане зняття мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення. При цьому законодавчо потрібно передбачити, що покупцями земель зможуть бути лише держава в особі Національного агентства із земельних ресурсів та громадяни нашої країни. Щодо іноземців із країн ЄС та інших країн світу, то їм має бути надано право лише орендувати землю із заборонаю зводити там будь-які будівлі. Окрім того, для них мають бути передбачені вимоги щодо обов'язкового здійснення сільськогосподарської діяльності на період оренди, проживання за місцем знаходження земельних ділянок, наявності відповідної освіти та/або досвіду роботи і необхідного капіталу для ефективного використання земель, які він отримує у користування.

Така позиція зумовлена тим, що з урахуванням євроінтеграційних перспектив і взятих у цьому зв'язку зобов'язань до запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення необхідно підійти виважено та далекоглядно. Слід, з одного боку, забезпечити виконання зобов'язань перед ЄС і створити сприятливий інвестиційний

клімат для іноземців із метою вкладення їхнього капіталу в розвиток і модернізацію вітчизняного аграрного сектору, а з іншого – не допустити загрози економічному та політичному суверенітету і територіальній цілісності держави, продовольчій безпеці та продовольчій незалежності українського народу, а також загострення соціальної ситуації на селі внаслідок імовірної зайнятості у господарствах іноземців працівників з інших країн (наприклад, тих самих китайців).

Позбавлення іноземців права купувати у нас землі цієї категорії пов'язано з тим, що в Україні сконцентровано 11% світових запасів чорноземів, 80% найменувань корисних копалин від існуючих на землі, тим, що наша країна має вигідне географічне розташування для міжнародних транзитних перевезень тощо [4, с. 102]. Тому, певна річ, українськими землями цікавляться іноземці. Уже зараз іноземні компанії скуповують корпоративні права вітчизняних аграрних структур, насамперед тих, що мають багато родючої землі. Не відстають від них і «доморощені латифундисти». Вітчизняні землі привабливі для них не лише своєю родючістю, а й дешевизною порівняно з розвинутими країнами світу. Думається, що не залишить їх байдужими і рекреаційна привабливість сільських територій.

І ці прогнози небезпідставні, адже трансакційні процеси із землею у світі активізувалися. Лише за останні десять років продано понад 30 млн га, у т. ч. у Камбоджі – 10, Індонезії – 5, Філіппінах – 3 млн га. Не може не викликати занепокоєння і той факт, що багаті країни щороку витрачають на купівлю землі у бідних країнах від 20 до 30 млрд дол. США. Однак купують землю не лише компанії з розвинених країн, а й із країн, що розвиваються. У засобах масової інформації політики Китаю, Японії, Єгипту, Саудівської Аравії, ОАЕ, Лівії все частіше і відвертіше заявляють про підтримку намірів своїх компаній скуповувати родючі чорноземи в країнах Східної Європи з метою гарантування імпорту продовольства [1, с. 193; 1, с. 195]. Відповідно до цього, ми цілком поділяємо думку П. Гайдуцького, який із цього приводу пише, що «боротьба іноземних держав за українські землі розпочалася... Тому нам треба добре подумати, щоб не програти і не втратити свій шанс годувати світ не землею, а зерном, вирощеним на ній. Інакше може скластися ситуація, коли вирощене в Україні зерно буде вивезене в інші регіони світу, а українці, маючи найродючіші чорноземи, голодуватимуть або куплятимуть це зерно за неадекватно високою ціною» [1, с. 209].

Потрібно відзначити, що обмеження щодо набуття сільськогосподарських земель іноземцями у власність діють у багатьох розвинутих країнах світу, у т. ч. й у деяких країнах Європейського Союзу і США. Ніде у світі право приватної власності на землю не є абсолютним.

Також під час запровадження відносно вільного ринку земель сільськогосподарського призначення варто встановити кваліфікаційні обмеження щодо землевласників і землекористувачів; із метою недопущення як надмірної концентрації, так і подрібнення земельних ділянок обмежити верхню і нижню межі землеволодіння у руках однієї особи та сім'ї; законодавчо передбачити, що фермерським господарством може бути як юридична, так і фізична особа – залежно від площ землі в обробітку, напряму спеціалізації та суми чистого доходу тощо. Остання норма сприятиме не лише зростанню надходжень до бюджету, а й зростанню офіційної зайнятості та соціального забезпечення і захисту селян. Доцільним є розроблення програми кредитування купівлі земель сільгосппризначення селянами і фермерами.

**Висновки.** Перераховані вище інституційні обмеження дають змогу підвищити аграрну культуру серед суб'єктів аграрних відносин, забезпечити ефективне землекористування, сформувати конкурентний ринок земель сільськогосподарського призначення, стимулювати кооперацію особистих селянських господарств із фермерськими та сільськогосподарськими підприємствами, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури на селі, визначити для інвесторів правила гри після зняття мораторію,

а головне – гармонізувати інтереси землевласників, землекористувачів, держави та суспільства у цілому.

Подальші розвідки у цьому напрямі стосуватимуться дослідження ролі об'єднаних територіальних громад у розвитку земельних відносин на селі.

#### Список використаних джерел:

1. Гайдучький П.І. Аграрна реформа Л.Д. Кучми в Україні. Київ : Інформаційні системи, 2015. 448 с.
2. Ільченко В. «Монетизація» землі. URL: [https://zn.ua/ukr/ariculture/monetizaciya-zemli-343975\\_.html](https://zn.ua/ukr/ariculture/monetizaciya-zemli-343975_.html) (дата звернення: 01.09.2020).
3. Перед продажем земель мусимо запустити кредитну кооперацію для селян. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3241607-lubov-moldavan-doktor-ekonomicnih-nauk.html> (дата звернення: 10.05.2021).
4. Розвиток сільських територій. *Земельна реформа* : збірник наукових праць економістів-аграрників / В.В. Юрчишин та ін. ; за ред. П.М. Музики. Львів : СПОЛОМ, 2012. 288 с.
5. Саблук П.Т. Економічний інтерес у розвитку аграрного виробництва : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2014. 356 с.

#### References:

1. Haydutskyu P.I. (2015) Ahrarna reforma L.D. Kuchmy v Ukrayini [Agrarian reform of L.D. Kuchma in Ukraine]. Kyiv: TOV «Informatsiyni systemy». (in Ukrainian)
  2. Ichenko V. (2020) «Monetyzatsiya» zemli [«Monetization» of land]. URL: [https://zn.ua/ukr/ariculture/monetizaciya-zemli-343975\\_.html](https://zn.ua/ukr/ariculture/monetizaciya-zemli-343975_.html) (accessed 01 September 2020). (in Ukrainian)
  3. Pered prodazhem zemelmusymo zapustyty kredytnu kooperatsiyu dlya selyan [Before selling the land, we must launch a credit union for the peasants] (2021). Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3241607-lubov-moldavan-doktor-ekonomicnih-nauk.html> (accessed 10 May 2021).
  4. Myzyka P.M. (ed.) (2012) Rozvytok silskykh terytoriy. Zemelna reforma [Development of rural areas. Land reform]. Lviv: SPOLOM. (in Ukrainian)
  5. Sabluk P.T. (2014) Ekonomichnyy interes u rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva [Economic interest in the development of agricultural production]. Kyiv: NNTS «IAE». (in Ukrainian)
-



---

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

## I МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

---

УДК 339.9

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.2>

**Дубель М.В.**

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2229-0419>

**Dubel Mikhailo**

Vasyl Stus Donetsk National University

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

### FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL PLATFORMS AND THEIR IMPACT ON THE WORLD ECONOMY

---

*У статті розглянуто особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. У роботі надається аналіз підходів до визначення терміну «цифрова платформа» та визначено, що у основі цифрових платформ лежать механізми алгоритмізації, взаємовигоди сторін, наявність єдиного інформаційного середовища та ефект у вигляді зниження транзакційних витрат. Цифрові платформи можна класифікувати за рядом ознак, наприклад, за призначенням (транзакційні, інноваційні, інтегровані, інвестиційні) та за рівнем централізації (децентралізована, централізована, гібридна). У роботі виявлено зміни у складі компаній-лідерів за рівнем капіталізації, серед топ-10 у 2020 році вісім з них є платформного типу. У статті також надається аналіз популярності цифрових платформ у залежності від кількості відвідувань в місяць. На основі аналізу розміщення ста найбільших цифрових платформ було виявлено цифровий розрив – близько 95 відсотків провідних платформ знаходяться у Північній Америці та Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Отже, окрім переваг у вигляді зниження витрат та збільшення рівню спільного користування, цифрові платформи несуть певні ризики для світової економіки. Однак, за умови подолання «цифрового розриву», розробки актуальної нормативно-правової бази, ефективній роботі антимонопольних комітетів, цифрові платформи можуть посприяти розвитку світової економіки.*

**Ключові слова:** цифрова платформа, діджиталізація, цифрова економіка, цифрова трансформація, світова економіка.

*В статье рассмотрены особенности развития цифровых платформ и их влияние на мировую экономику. В работе дается анализ подходов к определению термина «цифровая платформа» и определено, что в основе цифровых платформ лежат механизмы алгоритмизации, взаимной выгоды сторон, наличие единой информационной среды и эффект в виде снижения транзакционных издержек. Цифровые платформы можно классифицировать по ряду признаков, например, по назначению (транзакционные, инновационные, интегрированные, инвестиционные) и по уровню централизации (децентрализованная, централизованная, гибридная). В работе выявлены изменения в составе компаний-лидеров по уровню капитализации – среди топ-10 в 2020 году восемь являются платформенного типа. В статье также дается анализ популярности цифровых платформ в зависимости от количества посещений в месяц. На основе анализа размещения ста крупнейших цифровых платформ был обнаружен цифровой разрыв – около 95 процентов ведущих плат-*

---

форм знаходяться в Северній Америці та Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Однак, крім переваг у вигляді зменшення витрат та збільшення рівня загального використання, цифрові платформи несуть певні ризики для світової економіки. Однак, при подоланні «цифрового розриву», розробці актуальної нормативно-правової бази, ефективній роботі антимонопольного комітету, цифрові платформи можуть сприяти розвитку світової економіки.

**Ключові слова:** цифрова платформа, діджиталізація, цифрова економіка, цифрова трансформація, світова економіка.

*The aim of the article is to determine the features of development and the impact of digital platforms on the world economy. The urgency of the topic is due to the need to study changes in traditional forms of society under the influence of digital platforms - hybrid structures focused on creating value by ensuring direct interaction and transactions between several groups of third-party users. Methods of research were the analysis of literary sources, statistical data processing, systematization, graphical and generalization. The results of the study can be considered to characterize the features of digital platforms, determine the benefits and risks for the global economy from the use of digital platforms.*

*The article considers the peculiarities of the development of digital platforms and the impact on the world economy. The paper provides an analysis of approaches to the definition of the term "digital platform" and determines that digital platforms are based on algorithm mechanisms, mutual benefits of the parties, the availability of a single information environment and the effect of reducing transaction costs. Digital platforms can be classified by a number of features, such as purpose (transactional, innovative, integrated, investment) and the level of centralization (decentralized, centralized, hybrid). The paper reveals changes in the composition of leading companies in terms of capitalization – among the top 10 in 2020, eight platform types. The article also provides an analysis of the popularity of digital platforms depending on the number of visits per month. An analysis of the location of the 100 largest digital platforms revealed a digital divide - about 95 percent of the leading platforms are in North America and the Asia-Pacific region. Thus, in addition to the benefits of reduced costs and increased sharing, digital platforms pose certain risks to the global economy. However, provided – overcoming the "digital divide", the development of relevant regulatory framework, the effective work of antitrust committees, digital platforms can contribute to the development of the world economy.*

**Key words:** digital platform, digitalization, digital economy, digital transformation, world economy.

**Постановка проблеми.** Характерною особливістю нашого часу є повсюдне проникнення цифрових технологій у повсякденне життя. Прогрес в області телекомунікацій, інформаційних технологій, компонентної бази мікроелектроніки здешевив і зробив доступними для повсякденного використання високопродуктивні обчислення ТА компактні електронні пристрої.

Суспільство, господарські процеси та навіть сама людина стають іншими. Практично всі соціальні та господарські процеси відчувають на собі вплив цифровізації, відбувається їх опосередкування через цифрові пристрої. Цифровізація не просто переводить традиційні господарські відносини в іншу форму, при алгоритмізації відбувається їх якісна зміна. Знижуються витрати взаємодії, а значить, доступним стає те, про що раніше писали тільки в фантастичних романах. Властивості цифрових процесів дозволили легше проводити прямі контакти та взаємодії, що призвело до краху ряду посередників, що панували в традиційному суспільстві. У міру розвитку Інтернету розширилися можливості пошуку контрагента до фактично всієї земної кулі, що пов'язано з оперативністю доставки повідомлень, зняттям інформаційних, комунікаційних і лінгвістичних бар'єрів.

Але для використання названих переваг цифровізації потрібен розвиток нового типу посередництва. У сучасному цифровому просторі таким механізмом стали цифрові платформи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика цифрових платформ є доволі новою для вітчизняних вчених. Серед науковців, що займалися дослідженнями теми,

можна назвати К.О. Січкаренко [1, с. 28-32], О.С. Вишневського [2, с. 63–66], Р.М. Лісову [3, с. 208–210], І.А. Кораблінову [4], Я.О. Колешня [5, с. 80–81], В.І. Ляшенко [6].

Січкаренко К.О. у своїй праці надає підходи до класифікацій цифрових платформ, а їхню практичну роль у світовій економіці вимірює на основі кількості активних користувачів найбільш популярних соціальних мереж.

Вишневський О.С. у роботі робить акцент на розвиток цифрових платформ в Україні та наводить їхні приклади відповідно до базових моделей комунікацій.

Лісова Р.М. у своєму дослідженні наголошує на тому, що окрім переваг цифрові платформи ставлять перед країнами низку викликів та загроз.

Кораблінова І. А. приділяє увагу ролі телекомунікаційних компаній у розвитку платформних бізнес-структур та проводить аналіз співвідношення ринкової капіталізації та вартості активів міжнародних корпорацій у сфері ІКТ.

Колешня Я.О. у дослідженні приділяє особливе значення стратегіям монетизації цифрових платформ.

Ляшенко В.І. та Вишневський О.С. у свої спільній монографії значну увагу приділяють значенню цифрових платформ для інформаційної економіки [6, с 31-42], ризикам та обмеження використання платформ [6, с 51-83].

Однак, через постійні зміни в світовій економіці, вплив пандемії COVID-19 на темпи цифровізації, дослідження є актуальним і спрямоване на систематизацію інформації та дослідження впливу цифрових платформ на світову економіку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення особливостей розвитку та впливу цифрових платформ на світову економіку.

**Виклад основного матеріалу.** Для кращого розуміння особливостей цифрових платформ треба надати визначення терміну «цифрова платформа» (таблиця 1).

Таблиця 1

### Сутність терміну цифрова платформа

Автори	Визначення цифрових платформ
Європейська комісія [7]	Підприємство, що діє на двосторонніх (або багатосторонніх) ринках, яке використовує Інтернет для забезпечення взаємодії між двома або більше окремими, але взаємозалежними групами користувачів з метою створення вартості принаймні для однієї з цих груп
D. McKee [8]	Інструмент, який контролює взаємодії (в тому числі проведення оплати) між суб'єктами угоди та видобуває вигоду за своє посередництво у формі комісії
P.C. Evans, A. Gawer [9]	Технологічні розробки, що виконують функції інноваційних та транзакційних майданчиків
M. Kenney, J. Zysman [10]	Технології, що використовують в роботі алгоритми, за допомогою яких здійснюється процес обміну між певними користувачами
J. Ondrus, A. Gannamaneni, K. Luutinen [11]	Звід правил проектування та певна цифрова інфраструктура, що полегшують обмін між декількома користувачами
R. Perren, R.V. Kozinets [12]	Транзакційна платформа, на базі якої відбувається обмін товарів між мережею рівноцінних учасників

На основі таблиці 1 можна виділити критерії віднесення тієї чи іншої суті до категорії «цифрова платформа»:

1. Алгоритмізація взаємодії учасників платформи: процедури взаємодії учасників детерміновані й реалізуються в рамках встановленого алгоритму. Саме безліч цих процедур взаємодії обмежена та описана.

2. Взаємовигідність відносин учасників платформи (принцип «win-win»). Причому вигода може мати не тільки економічний характер.

3. Значимість кількості учасників діяльності (масштаб), що використовують платформу для взаємодії. Значимість оцінюється щодо всього декількох потенційних учасників платформи: співтовариства, галузі економіки, країни, світу.

4. Наявність єдиного інформаційного середовища, в якому здійснюються взаємодії учасників, і відповідної інформаційно-технологічної інфраструктури.

5. Наявність ефекту у вигляді зниження транзакційних витрат при взаємодії різних учасників платформи – в порівнянні із взаємодією без платформи. При цьому такий ефект повинен досягатися за рахунок застосування певних технологій роботи з даними і / або за рахунок реорганізації бізнес-процесів.

Існує декілька основних підходів до класифікації цифрових платформ. У таблиці 2 представлено класифікації за призначенням [1, с. 29–30].

Таблиця 2

#### Класифікація цифрових платформ за призначенням

Види ЦП	Опис	Приклади
Операційні (транзакційні)	Полегшують проведення комерційних транзакцій між фізичними особами та організаціями	Amazon, eBay Uber, Gett, Yandex
Інноваційні	Є технологічною основою розробки продуктів і послуг	Android, IOS, Microsoft Windows
Інтегровані	Поєднують можливості операційних та інноваційних платформ	Apple, Google
Інвестиційні	Здійснюють збір прямих інвестицій в проекти виробничих підприємств, бізнесу, що діє, та стартапів	Kickstarter, IndieGoGo, BoomStarter

Слід зазначити, що необхідно розмежовувати компанії та продукти: одна компанія (Google) може пропонувати кілька продуктів, які можуть бути як транзакційними (наприклад, Google Search, Gmail), так і інноваційними (Android, Google API) платформами.

У основі наступної класифікації цифрових платформ лежить умова залежності від того, хто володіє активом та встановлює ціни на платформі (таблиця 3).

Цифрові платформи мають потенціал для радикального збільшення можливостей для сталого споживання за рахунок більш ефективного використання надлишкових потужностей, що дозволяє нам споживати більше з меншою кількістю продуктів і, отже, з меншим споживанням ресурсів і меншим обсягом відходів. Платформи усувають багату кількість бар'єрів, які стояли на шляху багатьох перетворень, що відбувалися в минулому.

Цифрові платформи відіграють все більшу роль у світовій економіці. У 2017 році сукупна вартість компаній, що працюють на базі платформ, з ринковою капіталізацією понад 100 млн дол. США перевищила, за оцінками, 7 трлн дол. США, що на 67% більше, ніж у 2015 році. У таблиці нижче відображено провідні десять світових компаній за капіталізацією станом на початок 2021 року.

Як можна побачити, у 2020 році з десятків найбільших за капіталізацією компаній – вісім платформного типу.

Деякі глобальні цифрові платформи завоювали дуже сильні ринкові позиції в певних сегментах [16]. Наприклад, близько 90% ринку пошукових систем для Інтернету належить компанії «Гугл». На компанію «Фейсбук» доводиться дві третини світового ринку соціальних мереж, її платформа є найпопулярнішою серед соціальних мереж

у понад 90% країн. Майже 40% світових роздрібних онлайн-продажів здійснюється через мережу компанії «Амазон», а на його дочірню компанію «Амазон веб сервісез» припадає приблизно така ж частка світового ринку послуг в сфері хмарної інфраструктури. У Китаї комунікаційна мережа «Вічат», що належить компанії «Тенсент», налічує понад мільярд активних користувачів, її платіжна система разом з системою «Аліпій», що належить компанії «Алибаба», охоплює практично весь китайський ринок платежів, що здійснюються через мережу стільникового зв'язку. При цьому на компанію «Алибаба» доводиться, за оцінками, майже 60% китайського ринку електронної торгівлі.

Таблиця 3

**Класифікація цифрових платформ за рівнем централізації**

Модель ЦП	Склад моделі
Децентралізована (AirBnB )	Власник (постачальник) активу встановлює умови та пропонує актив безпосередньо користувачеві. ЦП зводить між собою агентів і полегшує трансакції в обмін на невелику комісію. Початкові капітальні витрати низькі, але платформа повинна залучати постачальників для забезпечення адекватного рівня пропозиції
Централізована (Zipcar, Rent the Runway )	Платформа володіє активом і встановлює ціни. Вона має більший контроль над якістю та стандартизацією, ніж децентралізована платформа, і забирає велику частку від вартості трансакції, при цьому витрати на масштабування також набагато вище. Необхідна наявність значного авансованого капіталу та забезпечення високого рівня ефективності ЦП
Гібридна (Uber, Lyft )	Власники активів пропонують послугу з ціною та стандартами, встановленими ЦП. Володіння і ризик децентралізовані, а стандартизація та рівень обслуговування централізовані. Як і у випадку з децентралізованою моделлю, початкові витрати низькі, залучення постачальників має вирішальне значення. ЦП також повинна ретельно управляти своїми відносинами з постачальниками, оскільки вони мають менший контроль, ніж при децентралізованій моделі

*Джерело: сформовано автором на основі [13]*

Таблиця 4

**ТОП-10 найдорожчих компаній в світі за рівнем капіталізації**

2008		2020	
Компанія (країна)	Капіталізація, млрд долл.	Компанія (країна)	Капіталізація, млрд долл.
PetroChina (КНР)	728	Saudi Aramco (Саудівська Аравія)	2 458
ExxonMobil (США)	492	Apple inc. (США)	2 213
General Electric (США)	358	Microsoft (США)	1 653
China Mobile (КНР)	344	Amazon Inc. (США)	1 596
ICBC (КНР)	336	Delta Electronics.(Тайланд )	1 435
Gazprom (Россія)	332	Alphabet Inc.(США)	1 203
Microsoft (США)	313	Tesla, Inc. (США)	834
Royal Dutch Shell (Нідерланды)	266	Facebook (США)	757
Sinorec (КНР)	257	Tencent (КНР)	738
AT&T (США)	238	Alibaba Group (КНР)	620

*Джерело: сформовано автором на основі [14; 15]*

Швидке зміцнення домінуючого положення цих найбільших цифрових гігантів на ринку пояснюється рядом факторів. Перший фактор пов'язаний з мережевим ефектом (тобто чим більше користувачів платформи, тим більше її цінність для всіх). Другий фактор стосується здатності платформ витягувати, контролювати та аналізувати дані. Як і у випадку з мережевим ефектом, збільшення числа користувачів означає збільшення обсягу даних, що в свою чергу дозволяє обігнати потенційних конкурентів і скористатися перевагами першопрохідника. Третій фактор полягає в тому, що, як тільки платформа починає нарощувати масштаби та пропонувати різні комплексні послуги, витрати користувачів, пов'язані з переходом на інших провайдерів послуг, почнуть зростати.

Глобальні цифрові платформи зробили кроки щодо зміцнення своїх конкурентних позицій, в тому числі за допомогою поглинання потенційних конкурентів і пропозиції супутніх товарів і послуг. Прикладами найбільш помітних поглинань, здійснених компаніями, що працюють на базі цифрових платформ, служать придбання соціальної мережі «Лінкедін» компанією «Майкрософт» та придбання комунікаційної мережі «Уотсап» компанією «Фейсбук». Компанії «Алфавет» («Гугл») і «Майкрософт» інвестували в телекомунікаційне обладнання, поглинувши компанії «Моторола» та «Нокія» відповідно. Великі платформи здійснили також інші масштабні поглинання в секторах роздрібної торгівлі, реклами та маркетингу, а також в сфері нежитлової нерухомості.

Слід зазначити, що одним з найбільш актуальних показників діяльності цифрової платформи є її популярність. На рисунку 1 відображено найбільш популярні цифрові площадки у залежності від кількості відвідувань [17].

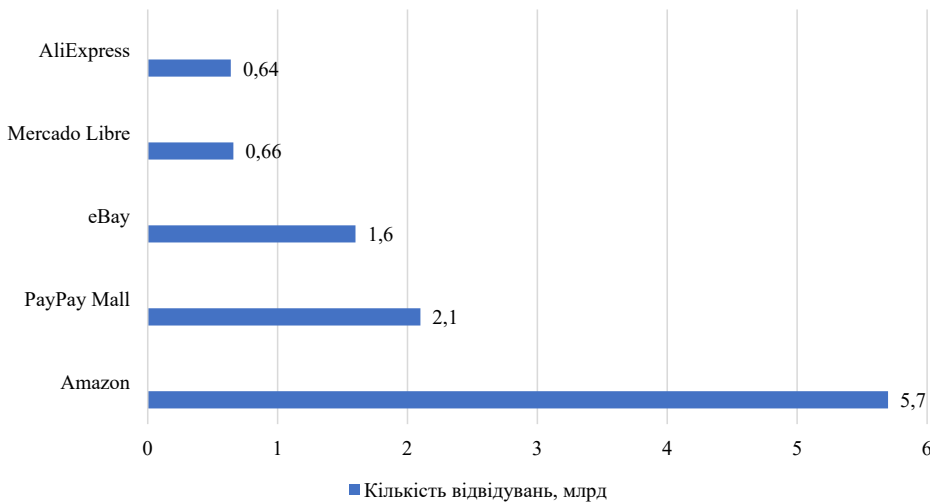


Рис. 1. Найбільш популярні цифрові площадки, млрд. відвідувань в місяць, 2020 рік

Таким чином, Amazon є провідним ринком електронної комерції з 5,7 мільярдами відвідувань за місяць. Друге місце займає японський універсальний магазин електронної комерції PayPay Mall, який має 2,1 мільярда відвідувань за місяць. Третій у списку – eBay із приблизно 1,7 мільярда відвідувань за місяць.

Важливою особливістю світових цифрових платформ є географічне розташування. Масштабне дослідження П. Еванса і А. Геверу в 2016 році виявило 176 платформних компаній із сукупною ринковою капіталізацією в розмірі 4,3 трлн дол., причому 82 з

них перебували в Азії та 64 – в Північній Америці (у вартісному вираженні Північна Америка зосереджує 72 % вартості платформ, тоді як на Азію припадає лише 22%) [9]. На рисунку 2 відображено 100 найбільших компаній-платформ за ринковою вартістю станом на 2020 рік [18].

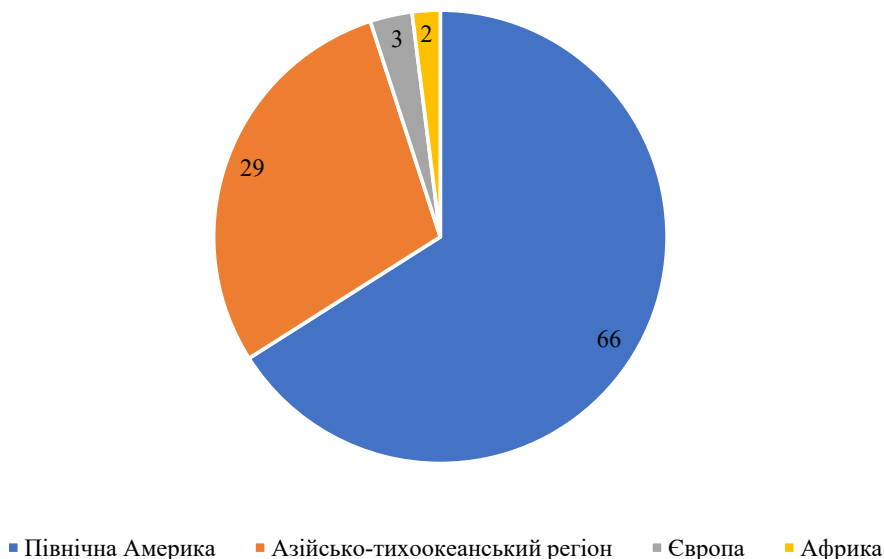


Рис. 2. Розташування 100 провідних цифрових платформ

З рисунка 2 можна побачити, що домінують два регіони – Північна Америка та Азійсько-Тихоокеанський. Тільки Північна Америка займає більше двох третин (68%) світової платформової економіки, виходячи з ринкової вартості компаній. По-друге, європейські компанії, що базуються на платформах, відіграють незначну роль, маючи лише 3% від ринкової вартості. По-третє, розподіл 100 найбільших компаній на платформі є нерівномірним; перші п'ятнадцять компаній займають близько 75% від усієї ринкової вартості.

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток цифрових платформ посприяв виникненню цифрового розриву. Для того, щоб проаналізувати наслідки глобальних платформ для нерівності, що виникають, необхідно з'ясувати, яким чином інформація починає набувати економічної цінності. С. Вебер розрізняє, по-перше, необроблені дані, отримані їх постачальниками; по-друге, інформаційні продукти, вироблені компаніями, володіють доданою вартістю; по-третє, споживачів цих інформаційних продуктів [19]. Зокрема, Facebook виступає як постачальником даних, так і виробником інформаційних продуктів, а також може повертати ці продукти користувачам в системі соціальної взаємодії та продавати їх компаніям в якості рекламного простору. Формується свого роду принципово новий «глобальний ланцюжок створення вартості даних» (ГЛСВД) (Global Data Value Chain, GDVC), в якому більшість країн – постачальники даних, а отримати з них інформаційні продукти з доданою вартістю (і монетизувати їх) можуть лише великі платформи.

Така нерівноцінна участь країн в новому міжнародному поділі праці веде до невідомих раніше перекосів ринку, оскільки платформи в даному контексті забезпечують абсолютне домінування. Традиційні компанії, в свою чергу, будуть змушені ділитися власними даними з глобальними платформами в обмін на доступ до новітніх додат-

ків і технологій. Незважаючи на загальновідому порівняльну дешевизну праці в країнах, що розвиваються, він все ж буде схильний до автоматизації, розрив в «економіці даних» між платформами та цими країнами буде наростати, так само як посиляться їх залежність.

Країни, що розвиваються, повинні використовувати глобальні платформи електронних транзакцій для підтримки національного виробництва та експорту, а не тільки для імпорту товарів, оскільки останній веде до зростання споживчих витрат. Важливою проблемою є забезпечення доступу країн, що розвиваються, до глобальних платформ, який залишається нерівномірним, наприклад, відсутність рішень в цих країнах в сфері міжнародних платежів.

Згідно з ООН використання платформної економіки несе ряд наступних проблем і викликів [20]:

- подолання «цифрового розриву» є найважливішим компонентом інклюзивного розвитку платформної економіки;
- нормативні акти часто відображають статус-кво і перешкоджають інноваціям або не допускають їх;
- для процвітання платформної економіки необхідно забезпечити безпеку даних, стандарти даних і конфіденційність даних;
- платформна економіка часто передбачає появу домінуючих платформ і часткових монополій для ефективної роботи, що вимагає нових підходів до забезпечення адекватної конкуренції;
- платформи підвищують значимість нематеріальних активів, часто накопичуються в розвинених країнах, що викликає занепокоєння з приводу рівності та інтеграції.

Таким чином, можна підсумувати, що цифрові платформи знижують операційні витрати, зокрема, витрати на триангуляцію, передачу та перевірку достовірності операції. Також цифрової платформи полегшують спільне використання, дозволяючи підвищити ефективність і стійкість у відповідності з метою 12 в області сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй за рахунок більшого споживання при меншому обсязі виробництва. Однак, для отримання подібних дивідендів слід витримати тиск певних загроз, в першу чергу – цифрового розриву.

**Висновки.** Цифрові платформи можуть трансформувати світові ринки та посилювати конкуренцію при одночасному підвищенні добробуту споживачів і суспільства в цілому. Однак вони можуть сприйматися традиційними підприємствами як недобросовісні конкуренти, оскільки платформи зазвичай не відповідають однаковим нормативним вимогам. Антимонопольні органи в усьому світі виступають проти надмірного регулювання економіки платформи, яке може знизити її потенційні вигоди.

В цілому виникає ряд ризиків ще більшого відставання країн, що розвиваються, в області цифрової економіки. У міру того, як інноваційні можливості глобальних платформ будуть посилюватися, країни, що розвиваються, можуть втратити здатність розвивати локальні інноваційні екосистеми, оскільки ресурси та потенціал розробників будуть все більше концентруватися на технологіях для інших регіонів.

Конкурентна динаміка серед глобальних цифрових платформ є географічно багаторівневою та впливає на розширення платформ. Стартапам з країн, що розвиваються, з урахуванням економії від масштабу складно конкурувати з глобальними платформами за категорії та ринки продуктів. Тому стартапи змушені шукати ті нішеві ринки, які глобальні платформи не бажають або не можуть обслуговувати.

Цифрові платформи також важливі для економічної та соціальної стійкості до таких подій, як пандемія COVID-19, оскільки дозволяють підтримувати економічну діяльність за рахунок зниження необхідності фізичної взаємодії.



**Список використаних джерел:**

1. Січкаренко К.О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Прийчорноморські економічні студії*. 2018. № 35 (2). С. 28–32.
2. Вишневський О. С. Цифрові платформи як ядро цифровізації економіки. *Цифрова економіка* : матеріали нац. наук.-метод. конф., 4–5 жовтня 2018 р. Київ, 2018. С. 63–66.
3. Лісова Р.М. Цифрові платформи як інструмент діджиталізації економічної системи. *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці*: Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (наукове видання), 17-18 листопада 2020 р.: у 2 ч. Київ : НТУ, 2020. Ч.1. С. 208–210.
4. Кораблінова І.А. Роль телекомунікаційних компаній у розвитку платформних бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7265> (дата звернення: 11.06.2021).
5. Колешня Я.О. Цифрові платформи як ефективна бізнес-модель. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 80–81.
6. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
7. Europe fit for the Digital Age: Commission proposes new rules for digital platforms. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_2347](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2347) (дата звернення: 11.06.2021).
8. McKee D. The platform economy: natural, neutral, consensual and efficient? *Transnational Legal Theory*. 2017. № 8.4. P. 455–495.
9. Evans, P., Gawer, A. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. The Center for Global Enterprise, 2016. P. 29
10. Kenney M. The rise of the platform economy / M. Kenney, J. Zysman. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32. Issue 3, pp. 61–69.
11. J. Ondrus A. Gannamaneni K. Lyytinen The impact of openness on the market potential of multi-sided platforms: A case study of mobile payment platforms. *Journal of Information Technology*. 2015. № 30 (3), pp. 260–275.
12. R. Perren R.V. Kozinets. Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*. 2018. № 82 (1), pp. 20–36
13. BCG. Hopping Aboard the Sharing Economy. 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-accelerating-growth-consumer-products-hopping-aboard-sharing-economy.aspx> (дата звернення: 11.06.2021)
14. A. Tiwana B. Konsynski A. Bush. Platform evolution: coevolution of architecture. Governance, and environmental dynamics. *Information systems research*. 2010. № 21(4). P. 675–687.
15. ТОП 10 самых дорогих компаний мира в 2021 году. URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samux-dorogix-kompanij-mira> (дата звернення: 11.06.2021).
16. Доклад о цифровой экономике 2019. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf) (дата звернення: 11.06.2021).
17. The World's Top Online Marketplaces 2021. URL: <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/> (дата звернення: 11.06.2021).
18. Plattform-Ökonomie. URL: <https://www.netzoekonom.de/plattform-oekonomie/> (дата звернення: 11.06.2021).
19. Weber S. Data, development, and growth. *Business and Politics*. 2017. № 19 (3). P. 397–423.
20. Восстановление по принципу «лучше, чем было»: использование платформ для обеспечения обмена опытом и достижения прогресса в развитии циркуляционной экономики. URL: [https://unecce.org/sites/default/files/2021-05/ECE\\_CECI\\_2021\\_4\\_2103954R.pdf](https://unecce.org/sites/default/files/2021-05/ECE_CECI_2021_4_2103954R.pdf) (дата звернення: 11.06.2021).

**References:**

1. Sichkarenko K.O. (2018) Tsyfrovі platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 35 (2), pp. 28–32.
2. Vyshnevskiy O.S. (2018) Tsyfrovі platformy yak yadro tsyfrovizatsii ekonomiky. *Tsyfrova ekonomika*: materialy Nats. nauk.-metod. konf., 4–5 zhovtnia 2018 r. Kyiv, pp. 63–66.
3. Lisova R.M.(2020) Tsyfrovі platformy yak instrument didzhytalizatsii ekonomichnoi systemy. *Innovatsiini rishennia v suchasniy nauksi, osviti ta praktytsi*: Materialy I Mizhnarodnoi nauko-

vo-praktychnoi internet-konferentsii (naukove vydannia), 17–18 lystopada 2020 r.: u 2 ch. Kyiv: NTU. Ch.1, pp. 208–210.

4. Korablinova I.A. (2019) Rol telekomunikatsiinykh kompanii u rozvytku platformnykh biznes-struktur. *Efektivna ekonomika*. № 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7265> (accessed 11 June 2021).

5. Koleshnia Ya.O. (2021) Tsyfrovi platformy yak efektyvna biznes-model. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, pp. 80–81.

6. Liashenko V.I. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia. V.I. Liashenko, O.S. Vyshnevskiy; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 2018. 252 p.

7. Europe fit for the Digital Age: Commission proposes new rules for digital platforms. Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_2347](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2347) (accessed 11 June 2021).

8. McKee D. (2017) The platform economy: natural, neutral, consensual and efficient? *Transnational Legal Theory*, no. 8.4, pp. 455–495.

9. Evans P., Gawer A. (2016) The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. The Center for Global Enterprise. P. 29.

10. Kenney M. (2016) The rise of the platform economy / M. Kenney, J. Zysman. *Issues in Science and Technology*, vol. 32, Issue 3, pp. 61–69.

11. J. Ondrus, A. Gannamaneni, K. Lyytinen (2015) The impact of openness on the market potential of multi-sided platforms: A case study of mobile payment platforms. *Journal of Information Technology*, no. 30 (3), pp. 260–275.

12. Perren R., Kozinets R.V. (2018) Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, no. 82 (1), pp. 20–36.

13. BCG. Hopping Aboard the Sharing Economy (2017). Available at: <https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-accelerating-growth-consumer-products-hopping-aboard-sharing-economy.aspx> (accessed 11 June 2021).

14. A. Tiwana B. Konsynski A. Bush (2010) Platform evolution: coevolution of architecture. Governance, and environmental dynamics. *Information systems research*, no. 21(4), pp. 675–687.

15. TOP 10 samyih dorogih kompaniy mira v 2021 godu. Available at: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (accessed 11 June 2021).

16. Doklad o tsifrovoy ekonomike 2019. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf) (accessed 11 June 2021).

17. The World's Top Online Marketplaces 2021. Available at: <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/> (accessed 11 June 2021).

18. Plattform-Ökonomie. Available at: <https://www.netzoekonom.de/plattform-oekonomie/> (accessed 11 June 2021).

19. Weber S. (2017) Data, development, and growth. *Business and Politics*, no. 19 (3), pp. 397–423.

20. Vosstanovlenie po printsipu «luchshe, chem bylo»: ispolzovanie platform dlya obespecheniya obmena opytom i dostizheniya progressa v razvitii tsirkulyatsionnoy ekonomiki. Available at: [https://unece.org/sites/default/files/2021-05/ECE\\_CECI\\_2021\\_4\\_2103954R.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2021-05/ECE_CECI_2021_4_2103954R.pdf) (accessed 11 June 2021).

УДК 338.48

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.3>**Кіш Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6201-9589>

**Kish Galyna**

Uzhhorod National University

## СУЧАСНІ ТУРИСТИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД

### MODERN TOURISM TRENDS IN THE POST PANDEMIC PERIOD

*Статтю присвячено аналізу розвитку туристичної галузі під час глобальної пандемії COVID-19, що кардинально вплинула на всіх гравців туристичного ринку. Очевидним є те, що туристична галузь відчула значний негативний вплив. Проте, як і будь-який процес чи явище, пандемія може принести не лише негативні наслідки, а й стимулювати позитивні зрушення в різних сферах, що остаточно переведуть туристичну сферу на новий рівень розвитку. Зокрема, у статті йдеться про питання безпеки та гігієни, підтримку сталого розвитку, а також використання новітніх інформаційних технологій у туристичній сфері. Україн важливим є відновлення туристичного сектору, при цьому із забезпеченням безпеки, справедливості й відсутності негативного впливу на клімат.*

**Ключові слова:** туризм, туристична сфера, криза, пандемія, постпандемічний період.

*Статья посвящена анализу развития туристической отрасли во время глобальной пандемии COVID-19, которая кардинально повлияла на всех игроков туристического рынка. Очевидно, что туристическая отрасль почувствовала значительное негативное влияние. Однако, как и любой процесс или явление, пандемия может принести не только негативные последствия, но и стимулировать положительные сдвиги в различных сферах, что окончательно переведут туристическую сферу на новый уровень развития. В частности, в статье идет речь о вопросах безопасности и гигиены, поддержке устойчивого развития, а также использовании новейших информационных технологий в туристической сфере. Крайне важным является восстановление туристического сектора, при этом с обеспечением безопасности, справедливости и отсутствия негативного влияния на климат.*

**Ключевые слова:** туризм, туристическая сфера, кризис, пандемия, постпандемический период.

*The article is devoted to the analysis of the tourism industry development during the global pandemic COVID-19, which dramatically affected on all players of tourism market. It is obvious that the tourism industry has experienced a significant negative impact. However, like any process or phenomenon, a pandemic can bring not only negative consequences, but also stimulate positive changes in various areas, that will finally transfer the tourism sector to a new level of development. In particular, the article deals with issues of safety and hygiene, support for sustainable development (reducing the share of business tourism, intensification of domestic individual tourism, emphasis on local and healthy food), also the use of the modern information technologies in the tourism sector (contactless payments, service automation, chat bots, voice control, voice search, voice booking, recognition technologies, virtual and augmented reality). A portrait of the future travelers has been formed – these are independent travelers who are well versed in digital technologies, have an interest in cultural values and already have experience in researching tourism destinations. The tourism industry, despite significant losses during the pandemic, has the potential for development, after crises and falls with a properly planned strategy of action always begins to rise. Of course, the recovery will be gradual, the first time, obviously, will be popular domestic and ecological tourism. It is extremely important to restore the tourism sector, while ensuring security, justice and the absence of negative effects on the climate.*

*The purpose of the article is to review the situation in which the tourism sector found itself during the global pandemic and to identify the main positive post-pandemic trends in the tourism*

*sector that will unprecedentedly change the industry as a whole. The methodological and informational basis of the work is scientific works, materials of periodicals, official sites and analytical reviews of the IMF, UNWTO. Methods of analysis, synthesis, comparison, grouping and generalization were used.*

**Key words:** *tourism, tourism sector, crisis, pandemic, post-pandemic period.*

**Постановка проблеми.** Туристична сфера зазнала найбільшого впливу серед інших галузей після безпрецедентної надзвичайної ситуації в галузі охорони здоров'я, соціальної та економічної ситуації на тлі спалаху пандемії COVID-19.

Потоки міжнародних туристів у 2020 р. зменшилися на 74% порівняно з попереднім роком через широко розповсюджені обмеження на подорожі та значне падіння попиту. Колапс міжнародних подорожей сприяв утратам в експортних доходах на 1,3 трлн дол. США, що більше ніж у 11 разів за втрати, зафіксовані під час світової економічної кризи 2009 р.

Якщо проаналізувати динаміку показників міжнародних прибуттів, то можна побачити, що в Азії та Тихоокеанському регіоні у 2020 р. кількість іноземних туристів зменшилася на 84%, що майже на 300 млн менше, ніж у попередньому році. Близький Схід та Африка зафіксували падіння прибутих на 75%. Прибуття в Європу зменшились на 70%, що на 500 млн менше іноземних туристів, тоді як в Америку спостерігалось падіння на 69% [4].

Згідно з останніми туристичними даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у період із січня по жовтень 2020 р. туристичні локації приймали на 900 млн менше міжнародних туристів порівняно з аналогічним періодом 2019 р. Це призвело до втрати 935 млрд дол. США від міжнародного туристичного експорту, що більше у 10 разів, аніж втрати 2009 р. під впливом світової економічної кризи.

За даними UNWTO, кількість міжнародних прибуттів зменшилася на 70–75% протягом 2020 р. Глобальний туризм повернувся до рівня 30-річної давності, тобто це зменшення туристичних потоків на 1 млрд осіб і втрата майже 1,1 трлн дол. США надходжень. Це масове падіння туризму внаслідок пандемії призвело до економічних утрат світового ВВП на 2 трлн дол. США [4].

У результаті протягом перших кількох місяців пандемії формування глобальної туристичної системи перейшло від надтуризму до недотуризму. Загальне переконання полягає у тому, що туризм відновиться, як і в попередні кризи. Однак є багато доказів того, що COVID-19 буде більш трансформативним для туристичного сектору. Уряди лише починають розуміти, що на відміну від інших секторів бізнесу доходи від туризму втрачаються назавжди, оскільки непроданий потенціал, наприклад розміщення, не може продаватися в наступні роки, що має відповідні наслідки для зайнятості у цьому секторі.

Важливо зазначити, що в минулому світовий туризм зазнав багато криз. Між 2000 і 2015 рр. основними руйнівними подіями були теракти 11 вересня 2001 р., спалах важкого гострого респіраторного синдрому (ГРВІ) (2003 р.), глобальна економічна криза, що розгорнулася в 2008–2009 рр., та Близькосхідний респіраторний синдром 2015 р. (MERS). Жоден із них не призвів до довгострокового спаду світового розвитку туризму, лише ГРВІ (-0,4%) та світова економічна криза (-4,0%) призвели до спаду у міжнародних прибуттях. Це свідчить про те, що туризм як система стійкий до зовнішніх потрясінь. Однак є багато доказів того, що вплив та відновлення від пандемії COVID-19 будуть безпрецедентними.

Загальний попит залишається у цілому слабким, незважаючи на незначне поліпшення на деяких ринках. Для прикладу, США, Німеччина та Франція демонструють деякі ознаки відновлення протягом останніх місяців. Усе більша кількість регіонів послаблює або скасовує обмеження на подорожі. Згідно з останніми дослідженнями

ЮНВТО, частка закритих туристичних destinations знизилася з 82% наприкінці квітня 2020 р. до 18% на початку 2021 р.

Проте в результаті експертного опитування ЮНВТО визначено невтішні перспективи відновлення. Більшість експертів не бачить можливості відновлення до допандемічного рівня до 2023 р. Насправді 43% респондентів вказують на 2023 р., тоді як 41% очікують повернення до рівня 2019 р. в 2024 р. або пізніше.

Очікується, що поступове розповсюдження вакцини проти COVID-19 допоможе відновити довіру споживачів, зменшить обмеження на подорожі та повільно нормалізує сферу туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу дослідженню питань розвитку туристичної галузі під час пандемії COVID-19 приділяють багато вчених, зокрема: І.О. Панова, О. Губанова, Н. Шуптар-Пориваєва, О. Андрущенко, Ю. Мельницька, В. Непочатенко та ін. Більшість науковців досліджує стан галузі в даній кризовій ситуації, прогнозує негативні наслідки та формує можливі прогнози розвитку туристичної сфери. Проте недостатньо дослідженими залишаються наслідкові тенденції, які формувалися у світовому просторі, а під час пандемії отримали поштовх до підсилення. Саме вони повернуть туристичну сферу майбутнього у нове русло.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в огляді ситуації, в якій опинилася туристична сфера під час глобальної пандемії, та визначенні основних позитивних постпандемічних тенденцій у туристичній сфері, які безпрецедентно змінять у цілому всю галузь. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, офіційних сайтів та аналітичних обзорів IMF, UNWTO. У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, порівняння, групування та узагальнення

**Виклад основного матеріалу.** Попереду світ усе ще чекають серйозні проблеми, починаючи з невизначеної тривалості пандемії та завершуючи обмеженнями на пересування, і все це в контексті глобальної економічної рецесії. Країни в усьому світі впроваджують низку заходів для мінімізації наслідків пандемії COVID-19 і стимулювання відновлення туристичного сектору.

З іншого боку, пандемію COVID-19 можна розглядати як можливість критично переглянути траєкторію розвитку туризму та перейти на новий рівень розвитку туристичної галузі.

Важливо стежити за сучасними туристичними тенденціями у відповідь на зміну поведінки споживачів у результаті пандемії. Очевидно, що більшість закономірностей виникла в результаті більш загальних змін у поведінці туристів, а пандемія лише підсилила їх вагомість:

1. Підвищена увага до питань безпеки та гігієни: чистота, гігієна рук, прибирання готельних номерів, протоколи з попередження ризику ураження вірусом (наприклад, програма Hilton CleanStay спільно з виробником антисептика Lysol).

Для прикладу, Сінгапур запустив програму перевірки готелів по всьому світі, що передбачає видачу сертифікатів чистоти та здоров'я певним засобом розміщення, які відповідають семи критеріям. На приміщенні такого засобу розміщення встановлюють позначку програми SG Clean, що гарантує впевненість місцевих жителів і відвідувачів. До переліку критеріїв входить призначення менеджера SG Clean, що контролює процеси в приміщенні, відповідає за температурний скринінг і контроль за здоров'ям працівників, залучення зовнішніх постачальників і підрядників, заходи з дотримання норм чистоти та гігієни, забезпечує відповідність рекомендаціям щодо охорони здоров'я та безпеки туристів, а також виконання наказів уряду, пов'язаних із COVID-19. Першим готелем, який пройшов сертифікацію, є Grand Hyatt Singapore [9].

У Португалії готелі, ресторани, туристичні комплекси, турфірми та контори мають можливість отримати сертифікат Clean & Safe, який надасть туристам впевненості у

власній безпеці і стане гарантією того, що цей заклад дотримується усіх необхідних вимог щодо запобігання поширенню COVID-19. Термін дії сертифіката – один рік, і він є безкоштовним. Мадридська асоціація готел'єрів разом з Агентством із туризму Каталонії також розробляють власну систему сертифікації COVID-19 Free. Документ надаватиметься за дотримання гігієнічних протоколів із прибирання номерів, кухонь, громадських приміщень у готелях [10].

2. Зменшення частки бізнес-туризму через проведення більшості бізнес-конференцій в онлайн-режимі. За словами більшості українських експертів, популярними напрямками після виходу з карантину стануть короткі програми вихідного дня за низькою ціною, сімейний відпочинок, лікувальний туризм. У даних умовах відпочинок у сільських садибах, мандрівки екологічними стежками, велоподорожі та сплави на байдарках можуть стати трендом туристичного сезону – 2021. Це й оздоровлення, й відпочинок, і водночас обмеження контактів з іншими людьми, що дає змогу забезпечувати відповідні заходи з профілактики власного здоров'я, особливо в умовах пандемії.

Відеоконференції, втрачена роками можливість зменшити попит на транспорт широко застосовуються працівниками домашніх офісів, включаючи студентів, примушених до дистанційного навчання, та бізнес-туристів, які уникають неонов'язкових авіаперевезень. Навіть обміни на високому рівні, такі як засідання лідерів G20 26 березня 2020 р., уперше були організовані за допомогою відеоконференції (Європейська рада, 2020).

3. Круїзи в новому форматі. Німецька компанія TUI Cruises продовжує використовувати «пасажирські крейсери» за призначенням. Круїзний лайнер відчалює від німецького узбережжя, курсує кілька днів морем і повертається назад. Туристи вже назвали такі морські круїзи «мандрівкою в нікуди». До кінця серпня TUI Cruises планує подовжити морські екскурсії до семи днів, демонструючи туристам види на узбережжя Норвегії, Швеції та Фінляндії [1].

4. Активізація індивідуального туризму.

5. Розвиток внутрішнього туризму, занурення в місцеву культуру. Наприклад, Італія готує програму стимулювання внутрішнього туризму: громадянам відшкодують частину витрат на відпустку (зараз обговорюється сума у 350–500 євро), проведену у власній країні. Потужні китайські туроператори розробили й успішно продають туристичні пакети для своїх клієнтів, серед яких – програми відвідування мегаполісів, островів, відомих гірських курортів і регіонів природних заповідників. Лише на травневі свята у КНР було зареєстровано рекордну кількість внутрішніх мандрівок – 115 млн, що повернуло галузі 6,79 млрд доларів. Влада заборонила групові тури за кордон, відтепер рушійною силою галузі став індивідуальний туризм [6].

У Державному агентстві розвитку туризму України працюють над проектом розвитку і популяризації внутрішнього туризму, адже саме з нього має початися відродження туристичної галузі після пандемії коронавірусу.

Ринки, орієнтовані на внутрішній автомобільний туризм (особливо ті, які пропонують відпочинок на свіжому повітрі), ймовірно, будуть найстійкішими до будь-якого спаду активності. Цілком можлива активізація саме автомобільного туризму по Україні в літній сезон [13].

6. Здорове, органічне харчування, local food. Загалом туризм стане більш екологічним. Через зниження авіаперевезення скоротяться викиди CO<sub>2</sub>. Так, на початку квітня 2020 р. викиди скоротилися на 60% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Також є ймовірність, що з відновленням рейсів авіакомпанії перейдуть на більш екологічне паливо.

7. Безконтактні платежі. За допомогою глобальних сервісів Google Pay, Apple Pay та ін. туристи мають можливість розраховуватися безконтактно за допомогою смартфона, розумного годинника чи іншого пристрою, який підтримує технологію NFC,

у будь-якому куточку світу, де є безконтактні термінали, навіть у тих країнах, де зазначені глобальні сервіси ще не представлені [2].

8. Чат-боти, роботи, автоматизація обслуговування.

9. Технології розпізнавання, штучний інтелект. Для прикладу, додаток «Дій удома», який призначений для контакту з особою та контролю за дотриманням обов'язкової самоізоляції після повернення з-за кордону в Україну. В основі – зарубіжний досвід країн, які використовують цифрові інструменти для забезпечення безпеки громадян у період пандемії. Перше фото, яке зроблене під час авторизації у додатку, вважатиметься еталонним. Саме з ним у подальшому штучний інтелект порівнюватиме наступні фото.

10. Голосовий пошук, голосові бронювання, голосове управління (заклади розміщення). Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri, Bixby і Microsoft Cortana домінують на ринку цифрових голосових помічників. У цьому році у світі використовується понад 4 млрд мобільних помічників, більшість з яких мають функціональність для виконання замовлень на поїздки (Juniper Research).

Microsoft стверджує, що мандрівники у Великобританії все частіше шукають готелі за допомогою свого цифрового помічника Cortana на мобільних пристроях: пошук готелів збільшився на 343% за рік, а пошук авіаквитків – на 277%.

Сучасний споживач онлайн-подорожей вимагає інтуїтивно зрозумілого планування подорожей, включаючи можливість пошуку і бронювання готелів за допомогою голосового пошуку. Цифрові голосові помічники вже дають змогу споживачам подорожей шукати проживання, а в деяких випадках – бронювати готелі. Amazon Alexa, що працює з Kayak.com, пропонує бронювання готелів за допомогою голосового пошуку для будь-якого споживача подорожей з Kayak.com проте все ж існують деякі помітні обмеження для цієї технології:

– Alexa не дає змоги відвідувачам порівнювати ціни, натомість повертаючи тільки один високоранговий результат.

– Інтеграція голосового пошуку Kayak вимагає від користувачів наявності облікового запису Kayak; нині це впливає тільки на результати Kayak, хоча це може поширитися й на результати Google, якщо вони розширять цю функцію у майбутньому.

– Окрім Amazon, усі основні гравці у сфері розпізнавання голосу (Apple, Google і Microsoft) вже включили голосовий пошук готелів та працюють над додатками для користувачів, щоб завершити бронювання.

11. Віртуальна реальність та доповнена реальність. Музеї, галереї та інформаційні центри переважно перейшли на віртуальні тури, відеоблоги у соціальних мережах та освітній контент. Ермітаж та компанія Apple спільно підготували п'ятигодинну подорож по музею, у Луврі, скориставшись віртуальною екскурсією, туристи можуть ознайомитися з найпопулярнішими експонатами музею, оглянувши кожную локацію у 3D-форматі, та отримати додаткову інформацію [11].

Під час локдауну зросла популярність віртуальних екскурсій та вдвічі збільшився інтерес до онлайн-подорожей. Сучасні технології дають змогу організувати інтерактивну екскурсію для групи у 10–15 осіб, яку проводить справжній екскурсовод, що має можливість не лише розповідати про видатні пам'ятки, а й підтримувати з людьми онлайн-діалог. Сьогодні Інтернет-екскурсії проводяться в ботанічному саду міста Кембридж, завдяки ним туристи можуть побачити онлайн Ніагарський водоспад, Колізей і Білий дім, відвідати запорізьку Хортицю [3].

На основі цих тенденцій можна сформувати портрет мандрівників майбутнього – це незалежні мандрівники, які добре обізнані у цифрових технологіях, мають зацікавленість у культурних цінностях і вже мають досвід дослідження дестинації.

Ці позитивні зміни можуть розглядатися як попередники змін на більш широкому рівні, що призведе до переорієнтації глобальної туристичної системи на сталий розви-

ток, а не до «зростання» як абстрактного поняття, що приносить користь небагатьом. З упевненістю можна сказати, що найближчим часом можна буде спостерігати нові креативні рішення у туристичній сфері, народжені необмеженою уявою, натхненням, глобалізацією та вільним ринком.

**Висновки.** Міжнародні прибуття впали на 72% за перші десять місяців 2020 р. Обмеження на поїздки, низька довіра споживачів та глобальна боротьба за стримування вірусу COVID-19 – усе це сприяло найгіршому року в історії туризму.

Розширені сценарії на 2021–2024 рр., представлені спеціалізованим агентством ООН з туризму, вказують на вірогідність туристичного спаду в другій половині 2021 р. Тим не менше повернення до рівня 2019 р. з погляду міжнародних прибуттів може зайняти від двох із половиною до чотирьох років.

Можна припустити, що переважна кількість покращень в організації туризму базуватиметься на організації віртуальних рішень і дистанційної роботи, а також на проведенні освітніх програм, які в багатьох країнах залишатимуться в режимі онлайн і після кризи COVID-19.

Отже, зрозуміло, що туристична галузь, незважаючи на значні втрати під час пандемії, має потенціал для розвитку: після криз та падінь за правильно спланованої стратегії дій завжди починається підйом. Звичайно, відновлення відбуватиметься поступово, спочатку, очевидно, будуть популярними внутрішній та екологічний туризм.

#### Список використаних джерел:

1. Cruise ships are back. Welcome aboard the voyage of the damned. URL: <https://www.wired.co.uk/article/cruise-ships-coronavirus-recovery> (дата звернення: 31.05.2021).
2. Бондаренко Л.П., Ярошевич Н.Б., Тарабінович А.Б. Практика використання безконтактних платежів в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6902> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.52 (дата звернення: 31.05.2021).
3. Британські гіді викликають посмішки і слези радості онлайн-екскурсіями по ботанічному саду (відео). URL: <https://world.segodnya.ua/ua/world/wnews/britanskie-gidy-vyzyvayut-uly-bki-i-slezy-radosti-onlayn-ekskursiyami-po-botanicheskomu-sadu-video-1428288.html> (дата звернення: 31.05.2021).
4. Всесвітня туристична організація. URL: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-statistics> (дата звернення: 31.05.2021).
5. Губанова О., Шуптар-Поривасва Н., Андрущенко О. Стимулювання туристичної діяльності в умовах коронавірусної кризи. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. № 5. С. 16–23. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.2> (дата звернення: 31.05.2021).
6. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html> (дата звернення: 31.05.2021).
7. Мельницька Ю. Коли закінчиться карантин: Три сценарії розвитку міжнародного туризму після пандемії. URL: <https://investory.news/koli-zakinchitsya-karantin-tri-scenarii-rozvitku-mizhnarodnogo-turizmu-pislya-pandemii/> (дата звернення: 31.05.2021).
8. Непочатенко В.О. COVID-19 і туризм: аналіз ситуації та економічні шляхи виходу з кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8079> (дата звернення: 31.05.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.52.
9. Пандемія COVID-19 і її наслідки у сфері туризму в Україні: спеціальний звіт. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 31.05.2021).
10. Панова І.О. Туризм під час пандемії: наслідки та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-226-232> (дата звернення: 31.05.2021).
11. ТОП-7 віртуальних екскурсій музеями світу. URL: <https://naurok.com.ua/post/top-7-virtualnih-ekskursiy-muzejami-svitu> (дата звернення: 31.05.2021).
12. Туризм часів пандемії: що буде з галуззю у 2021 році URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/12/3/668768/> (дата звернення: 31.05.2021).
13. Туризм після пандемії. Чи є перспектива? URL: <https://rst.if.ua/2020/05/01/turyzm-pislya-pandemiyi-chy-ye-perspektyva/> (дата звернення: 31.05.2021).



**References:**

1. Cruise ships are back. Welcome aboard the voyage of the damned. Available at: <https://www.wired.co.uk/article/cruise-ships-coronavirus-recovery> (accessed 31 May 2021)
2. Bondarenko L.P., Yaroshevych N.B., Tarabinovych A.B. (2019) Praktyka vikoristanja bezkontaktnih platezhiv v Ukraina ta sviti [Practice of using contactless payments in Ukraine and the world]. *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6902> (accessed 31 May 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.52.
3. Britanski gidu vuklukaut posmishky i sljozy radosty onlain ekskursijamy po botanichnomu sadu [British guides bring smiles and tears of joy online tours of the botanical garden] (video). Available at: <https://world.segodnya.ua/ua/world/wnews/britanskie-gidy-vyzyvayut-ulybki-i-slezy-rados-ti-onlayn-ekskursiyami-po-botanicheskomu-sadu-video-1428288.html> (accessed 31 May 2021).
4. UNWTO. Official site. Available at: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-statistics> (accessed 31 May 2021).
5. Gubanova O., Shuptar-Poryvaeva N., Andrushchenko O. (2020) Stumuluvanja turisticnoi dialnosti v umovah coronavirusnoi kryzy [Stimulation of tourist activity in the conditions of coronavirus crisis]. *Taurida Scientific Herald. Economics*, no. 5, p. 16–23. Available at: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.2> (accessed 31 May 2021).
6. Karantyn. Jak svit rjatuje turisticnu galuz [Quarantine. How the world saves the tourism industry]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turistichnu-galuz.html> (accessed 31 May 2021).
7. Melnytska Yu. (2020) Koly zakinchtsja karantin: tri scenario rozvitku turizmu pislja pandemii [When the quarantine will end: Three scenarios for the development of international tourism after the pandemic]. Available at: <https://investory.news/koli-zakinchtsya-karantin-tri-scenarii-rozvitku-mizhnarodnogo-turizmu-pislya-pandemii/> (accessed 31 May 2021).
8. Nepochatenko V. (2020) Covid-19 i turizm: analis situacii ta ekonomichni shlzhy vihodu z kri-zi [Covid-19 and tourism: analysis of economic situation and ways out of crisis]. *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8079> (accessed 31 May 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.52.
9. Pandemija COVID-19 i ii naslidky u sfery turizmu v Ukraini: specialnij zvit [The COVID-19 pandemic and its implications for tourism in Ukraine: a special report] Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (accessed 31 May 2021).
10. Panova Iryna (2020) Turizm pid chas pandemii: naslidky ta perspektyvy [Tourism During a Pandemic: Implications and Prospects]. *Business Inform*, no. 5, p. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-226-232>.
11. TOP-7 vitrualnih ekskursij muzejami svitu [TOP-7 virtual tours of museums around the world]. Available at: <https://naurok.com.ua/post/top-7-virtualnih-ekskursiy-muzeyami-svitu> (accessed 31 May 2021).
12. Turizm chasiv pandemii: sho bide z galuzzu u 2021 roci [Pandemic tourism: what will happen to the industry in 2021]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/12/3/668768/> (accessed 31 May 2021).
13. Turizm pislja pandemii. Chi je perspektiva? [Tourism after the pandemic. Is there a prospect]. Available at: <https://rst.if.ua/2020/05/01/turyzm-pislya-pandemiyi-chy-ye-perspektyva/> (accessed 31 May 2021).

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

УДК 338.24:640.41(045)

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.4>

**Камушков О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного бізнесу та рекреації,  
Одеська національна академія харчових технологій

**Ткач В.О.**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету інноваційних технологій харчування  
і ресторанно-готельного бізнесу,  
Одеська національна академія харчових технологій

**Язіна В.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та товарознавства,  
Університет митної справи та фінансів

**Kamushkov Oleksandr**

Odessa National Academy of Food Technologies

**Tkach Viktoriia**

Odessa National Academy of Food Technologies

**Yazina Viktoriia**

University of Customs and Finance

## ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

## ECONOMICS OF IMPRESSIONS IN THE HOTEL AND RESTAURANT SPHERE

---

У статті порушується питання різкого збільшення конкуренції на ринку готельного та ресторанного господарства, що викликало необхідність пошуку сучасних та унікальних підходів до зацікавлення нових та утримання постійних клієнтів. Розглянуто сутність концепції «економіка вражень», передумови її виникнення, завдання та інструменти впливу. Розкрито різницю між підприємством, яке орієнтоване на ресторанну або готельну послугу, та підприємством, яке орієнтоване на отримання емоцій клієнтами. Виділено групи мотивів вибору того чи іншого ресторану або готелю. Проаналізовано динаміку ресторанів Києва за останні п'ять років. Розглянуто властивості, притаманні сервісу, який орієнтовано на відвідувачів. Проаналізовано чинники, які впливають на рівень задоволеності відвідувачів ресторанів та готелів. Виділено можливі шляхи модернізації маркетингової стратегії через концепцію «економіка вражень».

**Ключові слова:** атмосферний маркетинг, емоційний маркетинг, економіка вражень, готельно-ресторанне господарство, маркетинг вражень, сервіс.

В статье затрагивается вопрос резкого увеличения конкуренции на рынке гостиничного и ресторанного хозяйства, которое вызвало необходимость поиска современных и уникальных подходов для заинтересованности новых и удержания постоянных посетителей. Рассмотрены сущность концепции «экономика впечатлений», предпосылки ее воз-

---

никновения, задания и инструменты влияния. Раскрыта разница между предприятием, которое ориентировано на ресторанный сервис, и предприятием, которое ориентировано на получение эмоций клиентами. Выделены группы мотивов выбора того или иного ресторана или гостиницы. Проанализирована динамика ресторанов Киева за последние пять лет. Рассмотрены характеристики, присущие сервису, который ориентирован на посетителей. Проанализированы факторы, которые влияют на уровень удовлетворенности посетителей ресторанов и гостиниц. Выделены возможные пути модернизации маркетинговой стратегии через концепцию «экономика впечатлений».

**Ключевые слова:** атмосферный маркетинг, эмоциональный маркетинг, экономика впечатлений, гостинично-ресторанное хозяйство, маркетинг впечатлений, сервис.

*The article deals with the emergence of a new economic direction - the economy of impressions. Its influence on the modern development of the Ukrainian economy. The essence of the concept "economy of impressions" is determined. The main aspects of the economy of impressions are analyzed. Highlighted the concept of "experience economy" in the hotel and restaurant industry and its impact on the hospitality industry. The preconditions for the development of the impression economy as a modern stage of social production are considered. The essence of final and intermediate services in the field of hospitality and its final product is determined. The logistics chains of the hospitality sphere, which form the product of hospitality, are studied and examples of their existence are given. The article raises the issue of a sharp increase in competition in the market of hotel and restaurant industry, which necessitated the search for modern and unique approaches to attracting new and retaining regular visitors. The essence of the concept of «impression economy», prerequisites for its emergence, tasks and tools of influence are considered. The differences between a restaurant-oriented enterprises and a customer-oriented enterprises are revealed. There are groups of motives for choosing a restaurant or hotel. The dynamics of Kyiv restaurants for the last 5 years is analyzed. The characteristics which are inherent in service, that focused on visitors, are considered. Factors influencing the level of visitors satisfaction are analyzed. Possible ways to modernize the marketing strategy through the concept of «impression economy» are highlighted. Impression economics is an approach to production and the promotion of a good or service based not to meet a specific need, and to create a positive impression of both production and promotion, and from the receipt of goods or services, as well as from the subsequent sensations, received by the consumer of goods or services. In modern conditions market trends economy of goods and services receded into the background. She was replaced impression economy, in which not just the sale of goods and services in order to satisfy customer needs, and the promotion of goods or services in the market with the emotions that arise in in connection with the interaction with this product or service. Impression economics is an approach to production and the promotion of a good or service based not to meet a specific need, and to create a positive impression of both production and promotion, and from the receipt of goods or services, as well as from the subsequent sensations, received by the consumer of goods or services.*

**Key words:** atmospheric marketing, emotional marketing, impression economy, hotel and restaurant industry, impression marketing, service.

**Постановка проблеми.** Сьогодні на ринку послуг готельно-ресторанної сфери спостерігається зміна структури попиту: зростання цінності враження безпосередньо від продукту чи послуги, таким чином, на перший план виходить саме емоційне задоволення. Підприємства у відповідь на зміни у змісті попиту змушені шукати нові інструменти маркетингу. Економіка вражень дає змогу визначити враження як найбільшу споживчу цінність і розглядати його створення спільно зі споживачем як головне завдання для реалізації послуг. Значущість економіки вражень саме для ресторанного та готельного бізнесу зумовлена тим, що на відміну від матеріальних товарів клієнт не може побачити і випробувати послуги до моменту їх безпосереднього споживання. Коли гість покидає ресторан/готель, у нього залишаються тільки нові враження. Іншими словами, залишаються спогади про те, яким був сервіс, які на смак були страви та екстравагантність їх подання, який був номер у готелі та ін. Саме цими спогадами клієнт ділиться з іншими та приймає рішення відвідати це місце ще раз чи ні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у сфері економіки вражень згадуються в роботах багатьох авторів. Наприклад, В.М. Осокін у статті «Виклики еко-

номіки вражень і стратегічне управління продуктом» осмислює зміст даної концепції, а також розглядає її вплив на управління продуктом. Також основні поняття економіки вражень у своїх роботах розкривають такі автори, як Ю.Л. Курбатова, Д.А. Мозжухін, В.А. Федорова, В.В. Лапочкіна та ін. Використання маркетингу вражень саме в індустрії туризму і гостинності розкривають у своїх роботах Н.В. Хаванова і Т.М. Кривошеєва. Щодо поняття «клієнтоорієнтованість», то найглибше його розглядали такі зарубіжні вчені, як І. Манн [1], Дж.К. Нарвел [2], Р. Лотерборн, В. Кросс, Х. Джебоєр, В. Бусаркіна [3].

У сучасній економіці продаж будь-яких товарів і послуг співвідноситься з продажем відповідних вражень від користування ними, тому найбільш успішні бізнес-проекти спрямовані не лише і не стільки на задоволення фізіологічних потреб, скільки на задоволення потреби в задоволеннях, відчуттях і враженнях. Об'єктом обміну виступають не лише товари і послуги, а й враження, відповідно, поява нового об'єкта обміну викликає необхідність розроблення технологій, що дають змогу зробити цей об'єкт привабливішим для безпосереднього споживача і показати виробнику, які вигоди він може отримати від виробництва і продажу вражень. На практиці недостатньо досліджено теоретичні та методологічні основи підходящих умов для організації сервісу, побудованого на концепції «економіка вражень», на підприємствах, які спеціалізуються на ресторанному та готельному господарстві.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження та аналіз ознак формування концепції «економіка вражень» у рамках нетрадиційної системи розвитку суспільства, яка ґрунтується на потребово-мотиваційній або емоційно-потребовій сфері покупця. У статті розкриваються передумови створення даної концепції, розглядаються основні ідеї та погляди на суть поняття «економіка вражень» і підсумовується вплив концепції та її практичне значення для готельно-ресторанної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні більшість підприємств усвідомлює, що звичайні елементи комплексу маркетингу вже не здатні так само ефективно залучати клієнта. Прагнення притягнути увагу покупців стає складним завданням, пов'язаним із пошуком шляхів виділення продукції серед конкурентів в інформаційному шумі. Усе більше підприємств усвідомлюють важливість справляти враження, викликати емоції у споживачів.

У виробників товарів з'являється проблема, коли споживачам надокучають однотипні масові товари, що нав'язуються виробниками. Виходом із подібної ситуації міг би стати випуск нового продукту під вузьку аудиторію, але робити речі, які задовольняли б запити окремих споживачів, занадто трудомістко і витратно. Нині відбувається становлення епохи «економіки вражень», коли люди прагнуть купувати речі, які психологічно їм близькі. Ознакою цього є підвищення зацікавленості до тематичних закладів, ресторанів та готелів з однозначним позиціонуванням, де всі елементи, такі як інтер'єр, меню та сервіс, повністю клієнтоорієнтовані, що й дає максимально позитивні враження та емоції відвідувачам. Добре продуманий та правильно реалізований бізнес-план дає потенціал для збільшення обсягу продажу товарів та послуг, у тому числі й ресторанного продукту, що, своєю чергою, позитивно впливає на рентабельність підприємства.

Проаналізувавши визначення поняття «економіка вражень» декількох авторів, таких як А. Гімранов (економіка вражень – це створення зв'язків між брендом і споживачами шляхом надання останнім емоційно та інтелектуально залучаючого досвіду [4, с. 6]), Б. Спигель (трактує як установлення зв'язків, що персоналізуються, між брендами і споживачами шляхом залучення споживачів до дії, створення реального досвіду взаємодії з брендами, що викликає поширення інформації про цей досвід [5, с. 3]), Б. Шмітт (економіка вражень – це маркетинг із використанням позитивного життєвого досвіду і позитивних вражень споживачів, схильних до пошуку нових, нез-

вичайних відчуттів [6, с. 43]), можна підсумувати, що даний термін являє собою форму реклами, яка орієнтується переважно на допомогу споживачам у випробуванні товару до купівлі. Тоді як традиційна реклама орієнтується тільки на усне та візуальне відображення переваг товару або послуги, маркетинг вражень, сприяє повнішому зануренню людини всередину бренду шляхом залучення усіх можливих почуттів людини.

Основним завданням економіки вражень в індустрії харчування та готельній сфері є управління процесом створення вражень, який, своєю чергою, включає керівництво персоналом, націлене на розвиток у останнього навичок для вибудовування комунікації з клієнтом підприємства, а також формування матеріального середовища цієї комунікації, до якої можуть бути віднесені оформлення зовнішнього вигляду підприємства, форма персоналу та ін.

Успішне застосування маркетингу вражень призводить до підвищення впізнання бренду підприємства серед цільової аудиторії. У тих, хто вже випробував запропоновані товари або послуги споживачів, складатиметься позитивне враження, яке клієнти, своєю чергою, передаватимуть сім'ї, друзям, знайомим, реалізуючи так званий принцип «сарафанного радіо». При цьому важливо відзначити, що «яскравість» вражень, отриманих клієнтом під час знайомства з пропонованою послугою або товаром, буде прямо пропорційною бажанню клієнта ділитися цим враженням з іншими представниками цільового ринку. На підставі цього можна зробити висновок, що стандартна реклама часто може бути недостатньо ефективною порівняно із застосуванням інструментарію економіки вражень, оскільки не обернена на почуття споживача, які супроводжують процес споживання пропонованого товару або послуги.

Для того щоб перейти на модель «економіка вражень» у готельно-ресторанній сфері, необхідно чітко визначити різницю між підприємством, орієнтованим на ресторанну послугу, та підприємством, орієнтованим на отримання емоцій клієнтами (табл. 1).

Для коректного використання концепції «економіка вражень» та правильної трансформації маркетингової та концептуальної моделей ресторанного підприємства необхідно проаналізувати мотиваційні чинники, які допомагають відвідувачам вибрати той чи інший ресторан. Можна виділити чотири основні групи мотивів:

- статусні мотиви (демонстрація високого статусу та престижу, можливість споживання дорогих продуктів);
- міжособистісні мотиви (спілкування під час прийому їжі, зближення та об'єднання з людьми під час отримання спільних вражень від клімату ресторану та смаку їжі);
- культурні мотиви (знайомство через унікальність кухні з релігією, національними традиціями, звичаями, історією);
- фізичні мотиви (задоволення простих потреб – потреба в їжі).

Основними інструментами економіки вражень, які сприяють досягненню поставлених цілей, виступають івент-маркетинг і бренд-маркетинг.

Івент-маркетинг створює події, спрямовані на завоювання емоцій цільової аудиторії. При цьому заходи, що проводяться, як правило, пов'язані з брендом підприємства. Найбільш поширеними формами івент-маркетингу вважаються open-air, road-shows, клубні вечірки, виставкові заходи і фестивалі. Івент-маркетинг – це комплекс спеціальних заходів, спрямованих на просування продукції або послуги за допомогою різних подій.

До прикладів використання івент-маркетингу також може бути віднесена демонстрація приготування страви (промислові екскурсії або відкрита кухня). Споживачам під час відвідування екскурсії трапляється нагода ознайомитися з процесом приготування, взяти участь у процесі, провести дегустацію продукту. Цей метод є ефективним, оскільки сучасне виробництво є цікавим видовищем, відвідувачі отримують враження, які згодом асоціюватимуть із продуктом, торговою маркою або брендом.

Окрім того, у сфері товарів і послуг можуть знайти застосування такі інструменти, що дають змогу працювати на враження: демонстрація товарів у місці продажу, пробні сеанси, безкоштовні зразки продукції, онлайн-курси і т. д.

Таблиця 1

**Критерії відмінностей підприємства ресторанного та готельного господарства, що зорієнтоване на послугу, та підприємства з концепцією «економіка вражень»**

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на ресторанну або готельну послугу	Підприємство з концепцією «економіка вражень»
Стратегічна ціль	Підвищення рівня задоволеності споживача	Підвищення лояльності споживача, користі
Орієнтація бізнес-процесів	Розвиток нового ресторанного або готельного продукту	Розвиток нового задоволення потреб споживачів
Форми мотивації персоналу	Винагорода за розроблення нових продуктів	Винагорода за глибоке розуміння потреб споживачів
Корпоративна культура	Продуктова культура (основа розвитку – розроблення нових продуктів)	Клієнтська культура (пошук нових методів визначення та задоволення потреб)
Організаційна структура	З орієнтацією на продукти	З орієнтацією на сегменти споживачів
Напрями управління	Формування товарного профілю	Формування портфеля клієнтів
Філософія бізнесу	Продаж ресторанної або готельної послуги	Сервіс, зорієнтований на ідентифікацію потреб та пропонування їх задоволення
Підхід до реалізації	Кількість споживачів, яким можна продати наявну ресторанну або готельну послугу	Кількість додаткових послуг, які можна продати конкретному споживачу
Тактика діяльності	Створення кращої ресторанної або готельної послуги	Створення кращого вирішення потреб та запитів споживачів
Очікуваний результат	Максимізація продаж як результат збільшення прибутку	Зростання вартості життя споживача, повне задоволення його потреб і лише потім збільшення прибутку

*Джерело: розроблено на основі [7]*

Проаналізувавши ринок громадського харчування (рис. 1) за п'ять років, можна побачити тенденцію до збільшення кількості кафе та ресторанів у Києві. Разом зі збільшенням кількості закладів зростає конкуренція на ринку, що мотивує власників удосконалювати сервіс та знаходити свою унікальну тематику, за допомогою якої вони виділятимуться на тлі натовпу.

За 2019 р. у Києві відкрилося 150 закладів харчування, які поділили на декілька тематичних груп:

- національна кухня (65 закладів);
- спеціалізуються на рибі та морепродуктах (12 закладів);
- піцерії (4 заклади);
- бургерні (6 закладів);
- заклади вуличної їжі (15 закладів);
- без тематики, бістро (48 закладів).

У Києві прослідковується збільшення популярності концептуальних ресторанів та закладів із паназіатською кухнею (корейською, в'єтнамською і т. д.), закладів із недорогими морепродуктами. Ресторатори підкреслили, що українці у минулому році

почали цікавитися рибними ресторанами. Відвідувачі переважно готові платити за середній чек не більше 200 грн за вечір, а популярність бургерів і стейків стрімко падає. Також не будуть користуватися популярністю грузинська і японська кухні [8].



Рис. 1. Динаміка кількості ресторанів у Києві за 2015–2019 рр.

Джерело: розроблено на основі [8]

Національна ресторанна премія «Сіль – 2020» склала список переможців у 19 номінаціях, серед яких: кращий ресторан азіатської кухні, кращий ресторан української кухні, краще міське кафе, кращий заміський ресторан, кращий ресторан національної кухні, кращий пивний ресторан, вибір журі, кращий м'ясний ресторан, кращий винний бар, краще кафе-пекарня і т. п. Основними категоріями, які оцінювалися, були кухня, сервіс, атмосфера та спеціалізація. Для більшості переможців були характерні затишна атмосфера, незвичайний та унікальний дизайн приміщень. У всіх закладах гості акцентували увагу на привітливих працівниках та швидкому сервісі. Також у кожному ресторані в меню була позиція для вегетаріанців та веганів, а також безглютенові страви.

Отже, ресторани, які активно користуються концепцією «економіка вражень», приймають більше відвідувачів, користуються більшим попитом і, як наслідок, отримують більше прибутку та є конкурентоспроможними.

Готелі сьогодні вже пропонують не просто товари або послуги, а й так чи інакше пов'язані з ними відчуття, які викликають у клієнта широку гамму почуттів. Це – основний тренд у розвитку індустрії гостинності.

Прикладом пристосування роботи готелів до концепції «економіка вражень» є глибока персоналізація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах гостей. У дорогих готелях для цих цілей створюються карти постійних клієнтів, в яких збирається інформація про їхні смаки, переваги і звички. Така база даних дає змогу передбачити бажання гостей. Для вирішення цих завдань у готелях формуються спеціальні служби [9, с. 3].

Найбільш поширеним типом вражень є пасивне сприйняття, пов'язане з отриманням позитивних емоцій ззовні. Тому готельний номер із гарним видом може коштувати дорожче (плата за враження), оскільки готель надає своїм гостям не лише комфортний номер, а й можливість отримати незабутні емоції від чашки кави, випитої на балконі з видом на океан.

До активних методів сприйняття вражень можна віднести кулінарні майстер-класи, що набирають популярність, різні квести і т. д. Готель теж не є винятком і може створити освітнє враження, надавши можливість проведення різних фору-

мів, конференцій, майстер-класів у спеціально обладнаному конгрес-холі. Ще одним активним способом отримання нових вражень є відхід від реальності, саме тому такою популярністю користуються казино в готелях (Opera Hotel Kyiv, Premier Hotel Rus, Premier Hotel Lybid та готель «Турист»). Дуже популярною нині стає організація вражень у тематичному контексті, наприклад східний стиль, сільський або світ дикого Заходу.

Ще одним активним способом сприйняття вражень є театралізація, коли клієнт готельного підприємства не просто дивиться шоу в ресторані готелю, а бере в ньому активну участь. Для реалізації такого підходу курортні готелі користуються послугами аніматорів, влаштовують театралізовані вистави для зустрічі гостей.

Яким повинен бути сервіс працівників готелю, щоб справити дійсно позитивні враження та здобути найкращу репутацію? Найкращі співробітники готельного підприємства представляють так званий «вуличний театр». Вони не вимовляють одні і ті ж старі заїжджені фрази і не виконують недбалим способом одні й ті самі рутинні дії, що повторюються, з кожним гостем, що прибуває. Вони відчують і відповідають на унікальну поведінку й індивідуальні побажання окремих клієнтів і представляють (ті ж самі старі і звичні) фрази і дії в унікальних комбінаціях. Наприклад, швейцар Рамон Гут'єррес настільки сумлінно та доброзичливо виконує свої обов'язки, що його працедавець – готель «Редіссон» у Лос-Анджелесі – помістив його усмінене обличчя в рекламу з надписом «Чи дійсно це обличчя людини, яку тільки що попросили вкати один і той же напрям у 33-й раз за сьогоднішній день?».

Взаємодія співробітників готелів із гостями допомагає значно пом'якшити вплив проблем, які виникають. Найчастіше спостерігається 50%-е зниження середньої кількості скарг завдяки доброзичливості співробітників, які намагаються бути привітними і зустрічати гостей із посмішкою завжди, а не час від часу.

Чинники, що впливають на рівень задоволеності гостей готелів:

- номер (24%);
- вартість (23%);
- додаткові послуги та зручності (19%);
- реєстрація, виїзд (13%);
- їжа та напої (10%);
- сервіс (8%);
- бронювання (3%).

Саме ці позиції розглядаються для розрахунку індексу задоволеності гостя, який є значимим випереджаючим показником наміру гостей знову повернутися в готель і рекомендувати його. Фактично регресійний аналіз, в якому рівень рекомендації використовувався для пояснення показників заповнення готелів через три місяці, показав, що приблизно 8% заповнення відбувається завдяки рекомендаціям задоволених гостей.

Концепція «економіка вражень» допомагає не лише заманювати нових, «випадкових» гостей у готелі, а й повертати вже бувалих, які отримали позитивні враження від попереднього відвідування та приймати гостей, які приїхали за рекомендацією знайомих.

**Висновки.** Таким чином, сьогодні у готельно-ресторанному господарстві спостерігається зміна структури попиту: зростання цінності враження по відношенню до продукту безпосередньо, на перший план виходять саме враження. Готельні підприємства та підприємства харчування у відповідь на зміст попиту, що змінився, вимушені шукати нові інструменти маркетингу. І саме в даному разі економіка вражень дуже необхідна у цих закладах. Маркетинг вражень дає змогу визначити враження як найбільшу споживчу цінність і розглядати його створення спільно зі споживачем як головне завдання для реалізації послуги харчування та гостинності.



Серед основних елементів інструментарію маркетингу вражень виділяють: івент-маркетинг, театралізацію процесу обслуговування, а також бренд-маркетинг. Основним завданням економіки вражень у цій сфері є управління процесом створення вражень, який, своєю чергою, включає керівництво персоналом у частині розвитку його навичок правильної комунікації з гостями, формування матеріального середовища цієї комунікації та її нематеріальних аспектів. Ключову роль у формуванні вражень відвідувачів має сервіс. А тому підвищується значимість персоналу в комунікаціях із гостем у всіх ланках та процесах створення цінності готельної та ресторанної послуги.

Сьогодні основною проблемою вітчизняних готелів та закладів харчування є невірне визначення цінності товару, опираючись на застарілу та примітивну формулу: ціна товару складається із собівартості й прогнозованого прибутку. До ціни послуги чи товару не включають емоційно-потребовий фактор. Через це прогнозований прибуток не справджується. Саме тому в подальшому дане питання потребує детального дослідження та пошуку шляхів і можливості включення у собівартість товару та послуги саме атмосферного маркетингу. При цьому ціна товару та норми прибутку повинні залишитися задовільними.

### Список використаних джерел:

1. Манн И.Б. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. Киев, 2019. 58 с.
2. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Kyiv, 2010. P. 20–35.
3. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики*. 2007. Вып. 4(24). С. 179-182.
4. Гимранов А.В. Маркетинг впечатлений. *РБК*. 2014. № 10(16). С. 16.
5. Spiegel B. Why Brands Need to Invest in Experiential. *Marketing News & Expert Advice*, June 15, 2015.
6. Smith K., Hanover D. Experiential Marketing: Secrets, Strategies, and Success Stories. *John Wiley & Sons. Copyright*. 2016. 213 p.
7. Мельник І.М., Антошкова Н.А. Потенціал підприємства ресторанного господарства в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 6. С. 133-138.
8. Де в столиці смачно. The Village Україна. 2019. URL: [https://life.nv.ua/ukr/food-drink/restorani-u-kiyevi-vidkrilosya-150-restoraniv-bariv-kafe-za-2019-rik-novini-kiyeva-50058741.html?utm\\_content=set\\_lang&utm\\_medium=in\\_article&utm\\_campaign=langanalytics](https://life.nv.ua/ukr/food-drink/restorani-u-kiyevi-vidkrilosya-150-restoraniv-bariv-kafe-za-2019-rik-novini-kiyeva-50058741.html?utm_content=set_lang&utm_medium=in_article&utm_campaign=langanalytics).
9. Зайнуллина Т.Г. Использование инструментария экономики впечатлений для продвижения гостиничного продукта. *Вопросы регулирования экономики*. 2017. № 3. С. 71–76.

### References:

1. Mann I. (2019) Klientoorientirovannost: chto delat, kak delat, vzyat i sdelat [Customer orientation: what to do, how to make, take and make]. Kyiv. (in Russian)
2. Narver J.C., Slater S.F. (2010) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, no. 54(4), pp. 20–35.
3. Busarkina V.V. (2007) Ponyatie klientoorientirovannosti predpriyatiya i problemy ee otsenki [The concept of customer-oriented enterprise and the problems of its evaluation]. *Problems of Modern Economics*, no. 4(24), pp. 179–182.
4. Gimranov A.V. (2014) Marketing vpechatlenij [Experience marketing]. *RBK*, no. 10(16), p. 16.
5. Spiegel B. (2015) Why Brands Need to Invest in Experiential. *Marketing News & Expert Advice*, June 15.
6. Smith K., Hanover D. (2016) Experiential Marketing: Secrets, Strategies, and Success Stories. *John Wiley & Sons. Copyright*.
7. Meljnyk I.M., Antoshkova N.A. (2019) Potencial pidpryjemstva restorannogho ghospodarstva v zabezpechenni klijentoorijentovanogho servisu. [Potential of the restaurant industry in a secured customer service]. *Intellect XXI*, no. 6, p. 133–138.

8. Is it delicious in the capital? (2019) The Village Ukraine. Available at: [https://life.nv.ua/ukr/food-drink/restorani-u-kiyevi-vidkrilosya-150-restoraniv-bariv-kafe-za-2019-rik-novini-kiyeva-50058741.html?utm\\_content=set\\_lang&utm\\_medium=in\\_article&utm\\_campaign=langanalytics](https://life.nv.ua/ukr/food-drink/restorani-u-kiyevi-vidkrilosya-150-restoraniv-bariv-kafe-za-2019-rik-novini-kiyeva-50058741.html?utm_content=set_lang&utm_medium=in_article&utm_campaign=langanalytics).

9. Zajnullina T.G. (2017) Ispo'zovaniya instrumentariya ehkonomiki vpechatlenij dlya prodvizheniya gostinichnogo produkta [Using the experience economy toolkit to promote a hotel product]. *Economic regulation issues*, no. 3, pp. 71–76.

---

УДК 339.944:005.332.4

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.5>**Лєгостаєва О.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6753-3168>

**Liegostaieva Olena**

V.N. Karazin Kharkiv National University

## ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### DETERMINATION OF KEY FACTORS OF FORMATION OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES

Статтю присвячено дослідженню міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. Визначено п'ять основних інструментів для досягнення успіху на зовнішніх ринках. Обґрунтовано та запропоновано основні елементи для міжнародної конкурентоспроможності фірми. Також зазначено, що для оцінки потенційного попиту на певні товари необхідно враховувати деякі чинники. Ринковий потенціал необхідно аналізувати, спираючись на такі змінні, як розмір ринку, темпи зростання ринку, інтенсивність ринку, ємність ринкового споживання, комерційна інфраструктура, економічна свобода, ринкова сприйнятливість. Запропоновано шість ключових чинників та заходи впровадження, за якими підприємства повинні формувати свою конкурентоспроможність задля її підвищення на міжнародному ринку. Компанія, яка бажає зміцнитися на міжнародному ринку, повинна дотримуватися хоча б більшої частини запропонованих заходів. Чим більше компанія матиме конкурентних переваг, тим вище її конкурентоспроможність та ефективність на міжнародному ринку.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність, зовнішній ринок, чинники конкурентоспроможності.

Статья посвящена исследованию международной конкурентоспособности предприятий Украины. Определены пять основных инструментов для достижения успеха на внешних рынках. Обоснованы и предложены основные элементы для международной конкурентоспособности фирмы. Также отмечено, что для оценки потенциального спроса на определенные товары необходимо учитывать ряд факторов. Рыночный потенциал необходимо анализировать, опираясь на такие переменные, как размер рынка, темпы роста рынка, интенсивность рынка, емкость рыночного потребления, коммерческая инфраструктура, экономическая свобода, рыночная восприимчивость. Предложены шесть ключевых факторов и меры внедрения, по которым предприятия должны формировать свою конкурентоспособность для ее повышения на международном рынке. Компания, которая желает укрепиться на международном рынке, должна соблюдать хотя бы большую часть предложенных мероприятий. Чем больше компания будет иметь конкурентных преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность и эффективность на международном рынке.

**Ключевые слова:** международная конкурентоспособность, конкурентоспособность, внешний рынок, факторы конкурентоспособности.

The article is devoted to the study of the international competitiveness of Ukrainian enterprises. There are five main tools for success in foreign markets. Competitiveness is often measured from the point of view of prices, characteristics of one product and the productivity of other competitors. It is also possible to evaluate the quality of the product as an indicator, which is even more important than the value of the product. The competitiveness is convinced and is guilty to bring the market to the full extent, the arrival of some of the most successful indicators of success. International competitiveness and the quality of companies competing on international

*markets. The basic elements for the international competitiveness of the firm are substantiated and offered. It is also noted that some factors need to be taken into account to assess the potential demand for certain goods. Market potential must be analyzed based on variables such as market size, market growth rate, market intensity, market consumption capacity, commercial infrastructure, economic freedom, market receptivity. Six key factors and implementation measures are proposed, according to which enterprises should form their competitiveness in order to increase it on the international market. In the current struggle for a place on the new markets, there is a shortage of victorious prices only for the prices of the bureaucrats. At the moment of opening and in the process of robotics, be it a promislova or a commercial company, it will face the problem of securing competitiveness in the current and international markets. The international competitiveness of any state sub'kta is formed from decilkoh passages, which appear on the international market for an additional introduction from the leading indicators of foreign companies-competitors. Therefore, it is necessary to actively promote the advancement of scientific and technical progress and improve the quality of products. It is necessary to realize that the company, as a bazhae change on the international market, is guilty after it wants to see more of the proponent calls. More companies will be able to compete with each other, and more competitively and efficiently on the international market.*

**Key words:** *international competitiveness, competitiveness, foreign market, competitiveness factors.*

**Постановка проблеми.** Підприємства знаходяться у постійному пошуку конкурентних переваг, оскільки вони є основою їхньої діяльності, найбільш значущими чинниками конкурентоспроможності й основними визначальними елементами конкурентної позиції на ринковому сегменті. Успішне функціонування і розвиток підприємства в ринковій економіці вимагає виявлення й аналізу його конкурентних переваг. Міжнародну конкурентоспроможність можна визначити як процес, за якого високий рівень конкурентоспроможності можна досягти на різних рівнях (на фірмовому, регіональному та національному). При цьому конкурентоспроможність уважається міжнародною, коли вона стосується двох або більше країн. Такий процес охоплюється поняттями конкурентоспроможності, які переходять від загальної перспективи до більш конкретних розумінь на рівні фірм та країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні аспекти міжнародної конкурентоспроможності підприємств досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: О.В. Блідар [6], Д.О. Глушенко [1], А.О. Касич [1], О.В. Михайленко [2], К.Г. Орлова [2], І.В. Петрищева [3; 4], Д.С. Терехов [6], О.Г. Янков [7] та ін.

Але вивчення публікацій за даним напрямом свідчить, що сьогодні потребує подальшого дослідження та пошуку напрямів удосконалення міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. У зв'язку із цим дослідження з питань міжнародної конкурентоспроможності підприємств України набуває особливого значення, що визначає актуальність вибраної теми та доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення та обґрунтування ключових чинників формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови, в яких здійснюються бізнес-процеси в Україні, характеризуються впливом таких чинників, як політична ситуація, добросовісність конкуренції, невизначеність. Нині більшість суб'єктів господарювання здійснює діяльність в умовах обмеженої, неточної й мінливої інформації про стан середовища, в якому вони функціонують і розвиваються. Тому подолання невизначеності і зниження ризику є ключовими завданнями в рамках забезпечення життєздатності та досягнення високих конкурентних позицій сучасних компаній.

Міжнародна конкурентоспроможність суб'єкта господарювання включає цілу низку конкурентних переваг, які виявляються на світовому ринку завдяки зіставленню з відповідними показниками закордонних фірм-конкурентів. Із цього випливає, що

чим більше у компанії набір конкурентних переваг і кращі їхні якісні характеристики, тим більше вона має сприятливих передумов для успішної діяльності на зовнішніх ринках, зайняття стійких позицій у його окремих сегментах.

Компанії дивляться на міжнародну присутність із багатьох причин. Найпоширенішими є вигоди від вступу на швидко зростаючі ринки та зменшення витрат. Однією з поширених причин прямих іноземних інвестицій є захист внутрішнього ринку.

Ще однією поширеною причиною є придбання технологічної та управлінської експертизи шляхом створення операцій поблизу діяльності провідних конкурентів. Також можуть бути й інші причини: щоб уникнути протекціоністських бар'єрів, отримати доступ до джерел конкретних ресурсів, прослідкувати конкуренцію, шукати можливості, скористатися запропонованими стимулами, створити економію на масштабі.

Конкурентоспроможність – це відносний термін, який можна інтерпретувати лише стосовно конкурентів фірми.

Конкурентоспроможність часто вимірюється з погляду ціни, собівартості одиниці продукції або продуктивності праці щодо конкурентів. Також можна врахувати якість продукції як показник, але її важче визначити кількісно. Удосконалена конкурентоспроможність повинна призвести до поліпшення частки ринку, прибутку чи інших показників успішної діяльності.

Міжнародна конкурентоспроможність – це здатність фірми конкурувати на міжнародних ринках.

Можна виділити п'ять основних інструментів для досягнення успіху на зовнішніх ринках:

- місія, яка відображає прихильність до міжнародної ділової діяльності;
- здатність швидко ідентифікувати та пристосовуватися до потреб та можливостей споживачів;
- здатність розуміти поведінку споживачів у різних країнах;
- здатність розробляти та підтримувати високоякісну, конкурентоспроможну продукцію;
- хороший потенціал та програма для перевірки потенційних ринків та сайтів.

Визначальними елементами для міжнародної конкурентоспроможності фірми можна вважати такі:

1. Специфіка фірми та її основні переваги. Кожна фірма має свою специфіку, і деякі з них є унікальними. Компанії, які вдосконалюють свою діяльність, поступово розвиваються у справах, які вони роблять найкраще, і потім вони можуть бути використані як конкурентна перевага на міжнародних ринках.

2. Репутація. Через деякий час фірма, яка добре використовує свої специфічні особливості, може розвинути певну репутацію. Реклама сама по собі не може призвести до стійкої репутації, якщо компанія не має товару чи послуги, які б відповідали запитам клієнтів; однак це допомагає збільшити впізнаваність продуктів чи компаній серед споживачів. Для створення доброї репутації потрібен час, але її можна швидко пошкодити, коли щось піде не так.

3. Постійні інновації. На багатьох ринках інновації є передумовою для міжнародної конкурентоспроможності. Це стосується, зокрема, спеціалізованих або високотехнологічних продуктів, а також таких послуг, де технологія та нові послуги відіграють важливу роль.

4. Структура фірми. Структура фірми, яка описує культуру компанії, може включати практику набору та просування в компанію, темпи плинності персоналу, обсяг несправних товарів, кількість скарг клієнтів, відносини компанії з постачальниками та іншими зовнішніми організаціями.

Для оцінки потенційного попиту на певні товари необхідно враховувати деякі чинники. На промислово розвинутих ринках інформацію, необхідну для оцінки ринкового

потенціалу товару, легше отримати (дослідницькі агентства, такі як Euromonitor, надають звіти, що містять інформацію про конкурентів, загальні витрати на товар, важливі соціальні тенденції, обсяг роздрібного продажу та ринкові ціни на товар, потенційні можливості тощо). Ринки, що розвиваються, такі як Китай, Індія чи Бразилія, є дуже привабливими, оскільки мають велику споживчу базу та швидкі темпи зростання. Проте брак інформації може бути дуже важливою проблемою [7].

Ринковий потенціал необхідно аналізувати, спираючись на такі змінні:

- розмір ринку (це оціночний розмір загальної економіки (від загальної чисельності населення країни або кількості енергії, яку вона виробляє та споживає), менеджери можуть класифікувати країни від найбільших до найменших незалежно від конкретного товару);
- темпи зростання ринку (зазвичай вони отримуються шляхом оцінки приросту ВВП та споживання енергії та допомагають менеджерам зосередитися на майбутніх можливостях з огляду на розмір, а не на поточну ситуацію);
- інтенсивність ринку (вона оцінює купівельну спроможність ринку з урахуванням приватного споживання на душу населення та ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності);
- емісія ринкового споживання (часто оцінюється на основі відсотка населення ринку середнього класу);
- комерційна інфраструктура (змінні можуть включати кількість телефонів, телевізорів, факсів або ПК на душу населення; щільність асфальтованих доріг або кількість транспортних засобів на душу населення та населення на роздрібну торгівлю точку);
- економічна свобода (ураховує державну торгову політику, участь держави у бізнесі, забезпечення прав власності та силу чорного ринку);
- ринкова сприйнятливість (менеджери можуть побачити, наскільки сприйнятливим є ринок товарів з їхньої країни, дивлячись на кількість імпорту на душу населення на ринок із рідної країни та вивчаючи зростання або спад цього імпорту);
- ризик країни (оцінка загального ризику ведення бізнесу, включаючи економічні, політичні та фінансові ризики).

Сьогодні найбільш вірним шляхом підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку є використання принципів сталого розвитку в усіх сферах підприємницької діяльності.

Можна виділити шість ключових чинників та заходи впровадження, за якими підприємства повинні формувати свою конкурентоспроможність задля її підвищення на міжнародному ринку (табл. 1).

Від моменту створення й у процесі роботи будь-яка промислова або комерційна компанія стоїть перед проблемою забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках. Міжнародна конкурентоспроможність будь-якого господарського суб'єкта формується з декількох переваг, які визначаються на міжнародному ринку за допомогою зіставлення з відповідними показниками закордонних компаній-конкурентів.

Численні дослідження довели, що серед українських компаній міжнародною конкурентоспроможністю володіють тільки зайняті в експортоорієнтованому сировинному секторі. Однак й їхні позиції на міжнародному ринку не завжди є стійкими, як у провідних транснаціональних організацій.

У боротьбі на міжнародних товарних ринках українські підприємства можуть використовувати цінові чинники. Нерідко з метою закріплення на міжнародному ринку компанії продають товар за демпінговими цінами. Але в довгостроковій перспективі дана політика має зворотний ефект, тобто призводить не до розширення ринку збуту і збереження конкурентоспроможності, а до значного звуження частки на ринку або повного витіснення з нього.

Таблиця 1

**Ключові чинники, за якими підприємства повинні формувати  
свою конкурентоспроможність**

<b>Чинники</b>	<b>Заходи впровадження</b>
1. Структурні чинники	використання оригінальних ідей, пошуку унікальної сфери діяльності або випуск конкурентоспроможного продукту; організаційна структура малих і середніх підприємств повинна ґрунтуватися на базі структури цілей з обов'язковим проведенням координаційної роботи всіх співробітників по конкретному товару; здійснювати комплекс робіт з уніфікації та стандартизації продукції, що виготовляється, з метою впорядкування за типами, розмірами і видами; відбираючи персонал; необхідно приділяти увагу професійним і досвідченим кадрам, а також створювати умови для просування, мотивувати і заохочувати на якісну й ефективну працю, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності
2. Ресурсні чинники	здійснювати регулярний аналіз конкурентного середовища, а також контролювати кількість постачальників та їхню конкурентоспроможність; постійно тримати під контролем ключові параметри ринку, щоб не упустити можливості отримати найбільш якісну і вигідну з фінансового погляду сировину; на регулярній основі проводити детальні дослідження ринку, оскільки в майбутньому економія ресурсів у споживачів товарів стоятиме на пріоритетному місці; на регулярній основі проводити функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається, й елементів виробництва
3. Технічні чинники	здійснювати роботу зі збільшення кількості винаходів і патентів, включаючи вже запатентовані технології; стежити за якістю виробленого товару з використанням сучасних методів контролю
4. Управлінські чинники	забезпечити можливість підвищення кваліфікації співробітників підприємства; за результатами діяльності підприємства формувати й упроваджувати програми, спрямовані на розвиток і вдосконалення всіх процесів діяльності підприємства; здійснювати суворий контроль і організацію сировинних поставок, а також матеріалів і комплектуючих виробів; здійснювати внутрішню і зовнішню сертифікацію продукції і систем, тобто систему управління якістю, яка в будь-якому разі повинна відповідати міжнародним стандартам
5. Ринкові чинники	регулярно вивчати основні зміни на ринку і моніторити ринкову інфраструктуру; мати доступ на ринки нових технологій; вживати заходів, спрямованих на стабілізацію всіх конкурентних переваг із метою утримання лідируючого положення на міжнародному ринку; підвищувати рівень логістики і рівень кваліфікації маркетологів і працівників збутової галузі; вибирати тільки високопрофесійних співробітників реклами, а також сформувати окремий бюджет на рекламні цілі; підвищувати ефективність системи стимулювання збуту
6. Чинники ефективності функціонування організації	підвищувати науковий рівень управління; відстежувати інтенсивність капіталу; простежувати фінансову стійкість функціонування організації; підвищувати ефективність використання всіх ресурсів із метою переважання частки експорту наукомістких товарів

*Джерело: складено автором на основі [ 3–5]*

**Висновки.** Отже, у сучасній боротьбі за місце на зовнішніх ринках недостатньо використовувати тільки цінові чинники. Необхідно активно впроваджувати переваги науково-технічного прогресу та підвищувати якість продукції.

Підводячи підсумок, необхідно відзначити, що компанія, яка бажає зміцнитися на міжнародному ринку, повинна дотримуватися хоча б більшої частини запропонованих заходів. Чим більше компанія матиме конкурентних переваг, тим вище її конкурентоспроможність й ефективність на міжнародному ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
2. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. № 13(2). С. 114–117.
3. Петрищева И.В. Особенности развития форм производственной кооперации различных предпринимательских структур. *Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития*. 2011. № 1. С. 30–39.
4. Петрищева И.В. Синергический эффект при взаимодействии предприятий малого и крупного бизнеса. *Инновационное образование и экономика*. 2017. Т. 1. № 4. С. 87–89.
5. Скрябин О.О. Проблемы повышения конкурентоспособности малых предприятий. *Молодой ученый*. 2017. № 21. С. 473–475. URL: <https://moluch.ru/archive/101/22912/> (дата обращения: 18.03.2021).
6. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. № 2. С. 76–80.
7. Янков О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.

#### References:

1. Kasych A.O., Glushhenko D.O. (2016) Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management]. *Economy and state*, no. 11, pp. 65–70.
2. Mykhajlenko O.V., Orlova K.Gh. (2017) Systema upravlinnja konkurentospromozhnistju produkciji pidpryyemstva [Enterprise product competitiveness management system]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, no. 13 (2), pp. 114–117.
3. Petrishheva I.V. (2011) Osobennosti razvitija form proizvodstvennoj kooperacii razlichnyh predprinimatel'skih struktur [Features of development of forms of production cooperation of various business structures]. *National economy. Issues of innovative development*, no. 1, pp. 30 – 39.
4. Petrishheva I.V. (2017) Sinergicheskij jeffekt pri vzaimodejstvii predpriyatij malogo i krupnogo biznesa [Synergistic effect in the interaction of small and large businesses]. *Innovative education and economics*, vol. 1, no. 4. pp. 87 – 89.
5. Skryabin O.O. (2017) Problemy povysheniya konkurentosposobnosti malyh predpriyatij [Problems of increasing the competitiveness of small enterprises]. *A young scientist*, no. 21, pp. 473–475. Available at: <https://moluch.ru/archive/101/22912/> (accessed 18 March 2021).
6. Terexov D.S., Blidar O.V. (2016) Strategichne upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [Strategic management of enterprise competitiveness]. *Science and economics*, no. 2, pp. 76–80.
7. Yankov O.G. (2017) Teoretychni, metodologichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Theoretical, methodological and practical aspects of enterprise competitiveness]. Odessa: Atlant. (in Ukrainian)



УДК 338.4:69.003

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.6>**Серьогіна Н.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8612-6429>

**Кобилянська О.І.**

студентка,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури

**Serohina Nataliia, Kobylianska Olha**

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

### TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOUSING CONSTRUCTION MARKET

Статтю присвячено дослідженню проблем на ринку житлової нерухомості, який є соціально значущим елементом сектору господарювання, та виявленню сучасних тенденцій, які відбуваються у житловому будівництві України. Зазначено, що вирішення проблем у житловому будівництві залежить від упровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств та платоспроможності населення. Для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності будівельних організацій проаналізовано загальні площі житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, проведено порівняння результатів із плановими показниками, у тому числі за видами будівель. Зроблено висновки щодо необхідності переорієнтації діяльності частки невеликих будівельних організацій на будівництво приватних будинків, що забезпечить їм стабільний та надійний прибуток через указані причини.

**Ключові слова:** житлове будівництво, площі житлових будівель, фінансовий добробут, доходи населення, кредитування.

Статья посвящена исследованию проблем на рынке жилой недвижимости, который является социально значимым элементом сектора хозяйствования, и выявлению современных тенденций, которые происходят в жилищном строительстве Украины. Указано, что решение проблем в жилищном строительстве зависит от внедрения мероприятий по повышению эффективности деятельности строительных организаций и платёжеспособности населения. Для определения направлений повышения эффективности деятельности строительных организаций проанализированы общие площади жилых зданий, принятых в эксплуатацию, проведено сравнение результатов с плановыми показателями, в том числе по видам зданий. Сделаны выводы о необходимости переориентации деятельности доли небольших строительных организаций на строительство частных домов, что обеспечит им стабильный и надёжный доход по указанным причинам.

**Ключевые слова:** жилищное строительство, площади жилых зданий, финансовое благополучие, доходы населения, кредитование.

The purpose of this article is to identify current trends in housing construction in Ukraine, analysis of its condition and identify factors influencing the dynamics of its development. The methodological and informational basis of the work is scientific works, materials of periodicals and official sites. The research used methods of analysis, synthesis, comparison, grouping and generalization. The article is devoted to the study of problems in the residential real estate market, which is a socially significant element of the economic sector and to identify current trends in housing construction in Ukraine. The relevance of the study is due to the constant change of factors influencing the construction of real estate, monitoring of which is necessary for effective planning of construction companies. Due to such factors, an idea of promising areas of housing development, quality of housing, its main functional purpose and level of comfort is formed. The article states that the solution of problems in housing construction depends on the

*implementation of measures to improve the efficiency of construction companies and the solvency of the population. To determine areas for improving the efficiency of construction companies, analyzed the total area of residential buildings put into operation, compared the results with the planned indicators, including the types of buildings. The discrepancy between the planned indicators of housing construction volumes and the actual results was revealed. The dynamics of change of indicators is analyzed. The obtained results prove the need for more careful observance of the design terms of construction with the subsequent revision and change of shares of types of buildings at planning. It is also noted that the financing of housing construction also has certain problems, as does the purchase of housing due to the low financial well-being of a significant part of the population. As a result, the construction of private homes is in growing demand due to the fact that the buyer has a greater choice of their own desires and solutions, which can meet a very large price range. Conclusions are made on the need to reorient the activities of small construction companies to the construction of private homes, which will provide them with a stable and reliable income for these reasons.*

**Key words:** *housing construction, areas of residential buildings, financial well-being, income of the population, lending.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні галузь будівництва має надзвичайно велике значення для динамічного розвитку України і розв'язання великого комплексу соціальних та економічних проблем [1]. Серед проблем господарського реформування можна виділити наявність певних проблем на ринку житлової нерухомості, який є соціально значущим елементом сектору господарювання. Розвиток ринку житлової нерухомості суттєво впливає на економічний розвиток регіонів України, а проблеми житлового будівництва потребують постійного дослідження, що зумовлено динамікою змін чинників впливу на цей сектор.

Вирішення житлової проблеми, особливо для такої категорії населення, як молодь, є пріоритетом у соціально-економічній політиці країни, оскільки нині відбуваються негативні демографічні процеси (чисельність населення зменшується, питома вага осіб похилого віку зростає, а питома вага дітей у загальній структурі населення зменшується тощо). Тому важливим напрямом щодо підвищення рівня народжуваності, шлюбності, зменшення кількості розлучень у країні є вирішення житлової проблеми [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку будівельної галузі та будівельних підприємств, взаємозв'язок будівництва та економіки країни, а також механізми функціонування ринків нерухомості розглядали у своїх роботах В. Биба, Р. Тяна, М. Іванов, І. Грищенко, Л. Григор'єва, А. Асаула, В. Вороніна, І. Молчанов, Т. Одаренко, І. Заюков [1], В. Заяць [2] та ін. Однак постійні зміни чинників, що здійснюють вплив на будівництво нерухомості, доводять необхідність регулярного дослідження стану житлового будівництва та визначення перспектив його розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення сучасних тенденцій, які відбуваються у житловому будівництві України, аналіз стану житлового будівництва в країні та виявлення чинників впливу на динаміку його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Під впливом суспільних еволюційних змін поступово трансформуються уявлення про перспективні напрями розвитку житлового будівництва, якість життя, його основне функціональне призначення і рівень комфортності. Першопричиною цих змін є розвиток суспільних відносин, притаманних різним соціально-економічним системам, а також найбільш впливових на формування житлових умов населення секторів економіки. Житлове будівництво стимулює підвищення якості життя населення, впливає на темпи інфляції та безробіття, а головне – залучає довгострокові інвестиції у поліпшення житлових умов населення. За будь-яких умов житло є одним з основних матеріальних благ, необхідних для успішної організації життєдіяльності людини та реалізації її життєвих цілей. Потреба в житлі є базовою, вона виникає з народження людини і зберігає вагомe значення протягом усього життя, а його основні характеристики є індика-

торами якості життя. Житлові умови населення залежать від тенденцій розвитку житлового будівництва, його орієнтації на потреби споживачів та збалансованості розвитку ринку житлової нерухомості [2]. Відповідно скорочення та зростання обсягів житлового будівництва залежать від низки причин: зміни рівня витрат на будівництво, цін на житло, процентних ставок за банківськими кредитами та інших, що відображалися на коливанні попиту та пропозиції на житло.

Вирішення зазначених проблем залежить від упровадження відповідних заходів у двох напрямках: підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств та платоспроможності населення. Слід зазначити, що підвищення платоспроможності населення як єдиного засобу стимулювання житлового будівництва не є ефективним. Підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств необхідне для формування відповідного асортименту та стабілізації цін на ринку житла.

Для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, які займаються житловим будівництвом, слід ретельно вивчити існуючу ситуацію у житловому секторі будівельної галузі. Одним із найбільш наочних показників розвитку житлового будівництва є загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію. Оскільки це натуральний показник, динаміка його зміни є більш інформативною на відміну від вартісних показників, які залежать від впливу більшої кількості чинників, у тому числі ринкових. Розглянемо динаміку зміни загальних площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за останні три роки, показники яких наведено в табл. 1, побудованої на основі даних Державної служби статистики України [3].

Таблиця 1

**Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію**

	Періоди						
	2018	2019		2020		I квартал 2021	
	кв. м	кв. м	у % до попереднього року	кв. м	у % до попереднього року	кв. м	у % до попереднього року
Усього, у т. ч.:	8689356	11029327	126,93	5749921	52,13	2306431	40,11
будинки одноквартирні	4247660	5847163	137,66	3092248	52,88	991678	32,07
будинки з 2-ма та більше квартирами	4434586	5176389	116,73	2651954	51,23	1305061	49,21
гуртожитки	7110	5775	81,22	5719	99,03	9692	169,47

*Джерело: сформовано авторами на основі [3]*

Аналізуючи дані, наведені в табл. 1, можна спостерігати в 2020 р. значне скорочення загальних площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, – майже 48%. Однак у попередньому 2019 р. було суттєве зростання показників, особливо по одноквартирних будинках, – на 37,66%, тільки здача в експлуатацію площ гуртожитків скоротилася майже на 19%. Результати першого кварталу 2021 р. показали тенденцію до значного зростання, оскільки лише за три місяці було здано 40% загальної площі будівель порівняно з показником за весь 2020 р. Особливо виділяється кількість зданих в експлуатацію площ гуртожитків – вони більше торішніх на 69,5% за такий короткий термін. Такі зміни дають змогу припустити, що в 2021 р. може відбутися значне зростання у житловому будівництві, але, як уже було зазначено вище, вплив інших чинників може погіршити таку динаміку.

Для більш наочного відображення ситуації необхідно розглянути та порівняти заплановані та отримані результати за площами житлових будівель. Представимо загальний результат за всіма видами житлових будівель на рис. 1 у вигляді графіка, на якому наведено заплановані та здані в експлуатацію площі. Графік побудовано згідно з даними Державної служби статистики України [4].

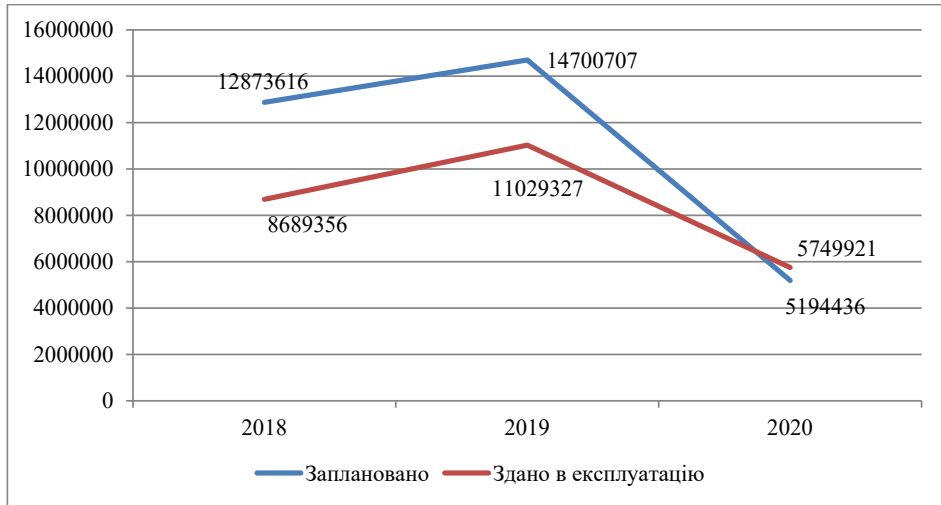


Рис. 1. Порівняння запланованих та зданих в експлуатацію площ житлових будівель, кв. м

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Отримані результати демонструють затримки в попередні роки по здачі в експлуатацію запланованих площ, що призвело до перевищення у 2020 р. зданих площ житла над запланованими на початок будівництва. Така тенденція може свідчити про недотримання термінів будівництва відповідно до проектних рішень, що є досить поширеною практикою в Україні, а також про недостатність фінансування, яка сповільнює темпи будівництва об'єктів.

Але також це може свідчити про переваження частки крупних проектів із великими термінами зведення будівель у загальній кількості житлових будівництв. Для підтвердження такого припущення треба більш детально проаналізувати планові показники та їх відхилення від фактичних показників за окремими видами житлових будівель. Дані для аналізу наведено в табл. 2, яка побудована згідно з даними Державної служби статистики України [4].

Отримані результати показали значне відхилення фактичних показників від запланованих на початок будівництва. На протязі всього проаналізованого періоду площі одноквартирних будинків планувалися нижчими від фактично отриманого результату у 10 разів: таке відхилення залежало, перш за все, від зміни попиту на такий вид будівель. Однак подібна тенденція протрималася протягом трьох років, що доводить необхідність перегляду частки приватних будинків у запланованих обсягах житлового будівництва. Окрім того, це надає можливість невеликим будівельним організаціям змінити профіль діяльності на будівництво у приватному секторі, що може поліпшити фінансові результати їхньої діяльності.

Показники по багатоквартирних будинках показали зворотну тенденцію: фактичне виконання суттєво менше запланованих обсягів – майже у три рази. Причин такого

відхилення може буде багато, до основних із них відносяться недостатнє фінансування будівництва, скорочення попиту на квартири, недосконалість організації та планування будівництва і перенасиченість даного сегменту ринку житла. Слід зазначити, що в 2020 р. різниця між запланованими та фактичними показниками скоротилася до 184,39%, що можна пояснити завершенням довгострокових будівництв, але цього недостатньо для того, щоб уважати планові показники об'єктивними.

Таблиця 2

## Загальна площа житлових будівель на початок будівництва за видами

Житлові будівлі за видами	Періоди					
	2018		2019		2020	
	кв. м	у % до фактичних показників	кв. м	у % до фактичних показників	кв. м	у % до фактичних показників
Будинки одноквартирні	417597	9,83	290183	4,96	300428	9,72
Будинки з 2-ма та більше квартирами	12442252	280,57	14362898	277,47	4889963	184,39
Гуртожитки	13767	193,63	47626	824,69	4045	70,73

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Щодо будівництва гуртожитків, то можна зробити висновок, що 2020 р. також відзначає деяке порушення загальної тенденції. У 2018–2019 рр. заплановані показники площ гуртожитків суттєво не відповідали фактичному виконанню через необгрунтовано завищенні плани, а саме перевищення становило 93,63% та 724,69%, але в 2020 р. здані в експлуатацію площі гуртожитків перевищили заплановані показники на 29,27%. Це також може пояснюватися закінченням будівництв, розпочатих у попередні роки.

Отримані результати доводять необхідність більш ретельного дотримання проєктних термінів будівництва з подальшим переглядом та зміною часток видів будівель під час планування.

Однією з причин коливання попиту на різні форми житлового будівництва є зниження рівня фінансового добробуту населення: значна частка населення не може дозволити себе купівлю квартир через рівень цін.

Специфіка ринку житла в Україні як механізму забезпечення житлових потреб населення полягає у тому, що він зорієнтований на людей із високим рівнем доходів. У період ринку житлове будівництво все більше орієнтувалося лише на кошти приватних інвесторів. Це призвело до того, що зі зняття державної соціальної політики будівництво житла перетворилося на високоприбутковий бізнес, який у процесі функціонування вирішує два різні завдання – задоволення економічних інтересів девелоперських чи приватних будівельних компаній та задоволення житлових потреб платоспроможної частини українського суспільства [5]. Ситуація дещо погіршилася у 2020 р. у зв'язку з пандемією, яка відобразилася на зайнятості населення, рівні заробітних плат та можливості виплачувати кредити.

Для збільшення обсягів житлового будівництва необхідним є збільшення обсягів інвестицій. Але інвестування у будь-які об'єкти будівництва, як відомо, характеризується досить високим ступенем ризику через значні капіталовкладення та довготривалість виробничих процесів. Існує багато форм та джерел інвестування у житлове будівництво, але можна виділити основні напрями:

- фінансування за рахунок власних коштів будівельних компаній;
- фінансування за напрямками комерційного кредитування будівельних організацій;
- поточне кредитування приватних забудовників та покупців готового житла [6].

Нестабільність зовнішнього оточення призвела до скорочення пропозицій та попиту на іпотечне кредитування. Банківська сфера не працює з достатньою ефективністю на цьому ринку. Подальша перспектива розвитку іпотеки значно залежить від стабільності політико-економічної ситуації в країні, загального зміцнення економіки, змін курсу національної валюти, удосконалення фінансово-кредитної системи. Розвиток іпотечного кредитування позитивно вплине на формування ринку нерухомості [7].

Досить поширеною є практика купівлі житла на стадії зведення будинку, що дещо активує фінансування будівництва. Але таку можливість має дуже незначна частка населення, хоча подібна форма є більш вигідною порівняно з купівлею квартир після здачі їх в експлуатацію. Навіть у таких умовах необхідно мати заощадження та великий рівень доходів. Рівень середньої заробітної плати в Україні досить низький, він не здатний сприяти накопиченню коштів для здійснення значних вкладень у покупку житла. Щорічно рівень заробітної плати зростає, що доводять показники, наведені на рис. 2 [8].

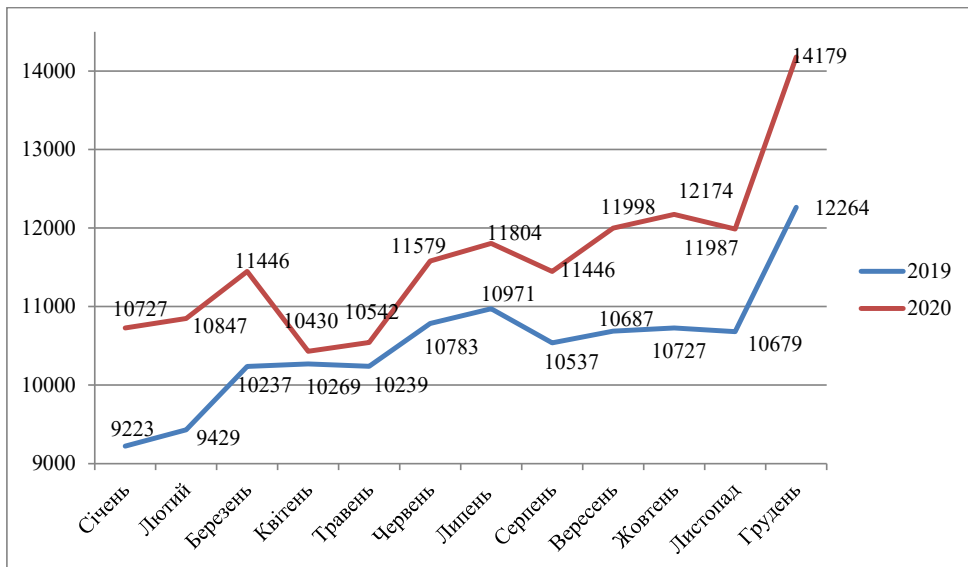


Рис. 2. Динаміка середньої заробітної плати, грн

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Динаміка зміни рівня середньої заробітної плати демонструє поступове збільшення, але він є недостатнім для суттєвого поліпшення добробуту населення. Незважаючи на приріст заробітних плат, зростання рівня доходності населення з кожним роком усе менше. Так, приріст доходів населення у 2017 р. становив 29,29%, у 2018 р. – 21,4%, 2019 р. – 14,9%, у 2020 р. – 7,38% [9]. Така тенденція пов'язана з ростом безробіття та міграцією трудових ресурсів. Таким чином, практика вкладення власних коштів у купівлю житла на стадії будівництва є дуже обмеженою та не поширюється настільки, щоб суттєво вплинути на фінансування будівництва. Отже, це доводить необхідність перегляду структури та часток різних видів житлового будівництва, що мають урахувати у своїй діяльності будівельні організації, для підвищення використання влас-

них ресурсів та раціонального формування вартості будівельно-монтажних робіт та цін на житло.

**Висновки.** Зміни, які відбувалися на ринку нерухомості, а саме у житловому будівництві, доводять необхідність постійного аналізу та контролю ситуації у зв'язку з динамічністю чинників впливу, які викликають відхилення фактичних результатів від запланованих, що відображається на рівні доходності будівельних організацій.

Слід приділяти більшу увагу вибраним видам житлового будівництва, оскільки орієнтація на будівництво багатоквартирних будівель не завжди є найбільш вигідним та прибутковим сегментом. Соціальні та економічні чинники в останні роки сприяють зміні рівня попиту на приватні будинки та таун-хауси. Це є перспективним напрямом для невеликих будівельних організацій, оскільки таке будівництво має більш короткі терміни зведення будівель, більш зручний та доступний графік капітальних вкладень, що, враховуючі зростаючий попит, дасть організаціям змогу отримувати достатній прибуток регулярно та більш надійно.

Ще однією перевагою переорієнтації діяльності на будівництво приватних будинків можна вважати більшу фінансову доступність такого житла, оскільки у такому разі покупець має більший вибір власних бажань та рішень, які можуть відповідати дуже великому ціновому діапазону. Однак під час розрахунків слід урахувувати регіон будівництва, оскільки в різних регіонах попит на приватні будинки може значно різнитися.

#### Список використаних джерел:

1. Заюков І.В. Перспективи розвитку житлового будівництва України: економічний та соціальний аспект. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2008. № 5. С. 104–109.
2. Заяць В.С. Розвиток житлового будівництва як фактор формування житлових умов населення. *Demography and Social Economy*. 2019. № 2(36). С 137–151.
3. Державна служба статистики України. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами. Київ, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/kzpb/arh\\_kzpb2021\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/kzpb/arh_kzpb2021_u.htm) (дата звернення: 05.05.2021).
4. Державна служба статистики України. Загальна площа житлових будівель на початок будівництва за видами. Київ, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/bud/kzpb/kzpb\\_u/arch\\_kzpb\\_20u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/bud/kzpb/kzpb_u/arch_kzpb_20u.htm) (дата звернення: 15.05.2021).
5. Запотоцький С., Запотоцька В., Горин І. Тенденції та перспективи житлового будівництва в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. № 46. С. 45–49.
6. Перетятко А.Ю. Перспективи розвитку житлового будівництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 349–353.
7. Петрищенко Н.А., Андріянов В.С., Ришова Г.Р. Дослідження ринку нерухомості в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 135–139.
8. Державна служба статистики України. Заробітна плата. Київ, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/express/expres\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html) (дата звернення: 27.05.2021).
9. Державна служба статистики України. Доходи та витрати населення. Київ, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdn/dvn\\_ric/dvn\\_ric\\_u/arh\\_dvn\\_kv\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdn/dvn_ric/dvn_ric_u/arh_dvn_kv_u.htm).

#### References:

1. Zaiukov I.V. (2008) Perspektivy rozvytku zhytlovoho budivnytstva Ukrainy: ekonomichnyj ta sotsial'nyj aspekt [Prospects for the development of housing construction in Ukraine: economic and social aspects]. *Suchasni tekhnologii, materialy i konstruktzii v budivnytstvi*, no. 5, pp. 104–109.
2. Zaiats V.S. (2019) Rozvytok zhytlovoho budivnytstva iak faktor formuvannia zhytlovykh umov naselennia [Development of housing construction as a factor in the formation of living conditions of the population]. *Demography and Social Economy*, no. 2 (36), pp. 137–151.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Zahalna ploscha zhytlovykh budivel, pryjnyatykh v ekspluatatsiiu za vydamy [The total area of residential buildings commissioned by type]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo (accessed 5 May 2021).

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Zahal'na ploscha zhytlovykh budivel na pochatok budivnytstva za vydamy [The total area of residential buildings at the beginning of construction by type]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo (accessed 15 May 2021).
  5. Zapototskyj S., Zapototska V., Horyn I. (2014) Tendentsii ta perspektyvy zhytloвого budivnytstva v Ukraini [Trends and prospects of housing construction in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, no 46, pp. 45–49.
  6. Peretiatko A.Yu. (2014) Perspektyvy rozvytku zhytloвого budivnytstva v Ukraini [Prospects for housing development in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 46, pp. 349–353.
  7. Petryshenko N.A., Andriianov V.S., Ryzhova H.R. (2018) Doslidzhennia rynku nerukhomosti v Ukraini [Real estate market research in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 25, pp. 135–139.
  8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Zarobitna plata [Salary]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
  9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Dokhody ta vytraty naselennia [Incomes and expenditures of the population]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
-



---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

УДК 338.43:658

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>

**Желуденко К.В.**

асистент,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5899-3039>

**Zheludenko Kristina**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPETITIVENESS STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

---

*На ефективність господарської діяльності підприємств аграрного сектору впливає те, наскільки економічно обгрунтовано вони розробляють власну систему стратегій, які є найбільш конкурентоспроможними та актуальними в умовах ринкового середовища. Упровадження стратегій дасть змогу підприємству зайняти стійке положення на ринку та сприятиме конкурентоспроможному розвитку всього агропромислового комплексу держави. У статті представлено теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення поняття «стратегія», наведено класифікацію стратегій аграрних підприємств, розглянуто та систематизовано види стратегій. Представлено підходи до формування та впровадження корпоративних, конкурентних, функціональних та операційних стратегій, наведено їх класифікацію. Виявлено значну кількість стратегічних альтернатив, які потребують адаптації до умов розвитку конкретного аграрного підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, аграрні підприємства.

*На эффективность хозяйственной деятельности предприятий аграрного сектора влияет то, насколько экономически обосновано они разрабатывают собственную систему стратегий, которые являются наиболее конкурентоспособными и актуальными в условиях рыночной среды. Внедрение стратегий позволит предприятию занять устойчивое положение на рынке и будет способствовать конкурентоспособному развитию всего агропромышленного комплекса страны. В статье представлены теоретические подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «стратегия», приведена классификация стратегий аграрных предприятий, рассмотрены и систематизированы виды стратегий. Представлены подходы к формированию и внедрению корпоративных, конкурентных, функциональных и операционных стратегий, приведена их классификация. Выявлено значительное количество стратегических альтернатив, которые нуждаются в адаптации к условиям развития конкретного аграрного предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия, конкурентная стратегия, конкурентоспособность, аграрные предприятия.

*The efficiency of economic activity of enterprises in the agricultural sector depends on how economically justified they are developing their own system of strategies that are most competitive and relevant in a market environment. The strategy determines how the enterprise*

---

*will function and develop, as well as what entrepreneurial, competitive and functional measures and actions will be taken in order for it to achieve the desired state. The introduction of strategies will allow the enterprise to take a stable position in the market and will contribute to the competitive development of the entire agro-industrial complex of the country. The purpose of the article is to study the theoretical issues of the formation and classification of strategies of agricultural enterprises as an effective tool for ensuring their competitiveness. The article presents the theoretical approaches of domestic and foreign scientists regarding the definition of the concept of "strategy". But, since agricultural enterprises operate in a certain competitive environment, which significantly affects their activities, further study requires the formation and implementation of strategies in the agricultural sector. Taking into account the goals, resource potential, financial condition of the enterprise, internal and external environments of functioning, a classification of strategies of agricultural enterprises has been developed, the types of strategies have been considered and systematized. The approaches to the formation and implementation of corporate, competitive, functional and operational strategies are presented, their classification is given and the features of the application of each type of strategy at the enterprises of the agricultural sector are determined. The approaches of scientists to the definition of the concept of "competitive strategy" are given, the types of competitive strategies of agricultural enterprises by classification criteria are presented. The conditions and factors influencing the formation of competitive strategies are determined. The advantages that agricultural enterprises will achieve with the right choice of competitive strategies are determined. A significant number of strategic alternatives have been identified that need to be adapted to the development conditions of a particular agricultural enterprise. The proposed system of strategies for agricultural enterprises makes it possible to choose strategies for a particular enterprise and guarantee the achievement and maintenance of a high level of competitiveness in the long term.*

**Key words:** *strategy, corporate strategy, functional strategy, operational strategy, competitive strategy, competitiveness, agricultural enterprises.*

**Постановка проблеми.** Зростання конкуренції на світовому ринку, у тому числі й на ринку аграрної продукції, вимагає від підприємств агропромислового комплексу підвищеної уваги до забезпечення своєї конкурентоспроможності. На ефективність господарської діяльності підприємств аграрної сфери впливає те, наскільки економічно обґрунтовано вони розробляють власну систему стратегій, які є найбільш конкурентоспроможними та актуальними в конкретних умовах діяльності. Визначення сильних і слабких боків різних видів стратегій сприяє пошуку найкращого варіанту розвитку підприємства, який забезпечить аграрному товаровиробнику високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку на довгострокову перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у вирішення проблеми формування та реалізації стратегій підприємств зробили такі вчені, як Г. Азоєв [1], І. Ансофф [2], Б. Карлоф [10], М. Портер [15] та ін. Вони сформулювали різні погляди на поняття «стратегія», запропонували базові стратегії, визначили принципи їх формування і реалізації у конкурентних умовах. Серед українських учених можна виділити праці таких науковців, як Ю.Б. Іванов [9], Н.В. Куденко [13], М.Г. Саснко [17], Р.А. Фатхутдінов [18], З.С. Шершньова [21] та ін. Але, незважаючи на значні дослідження стратегій підприємств, подальшого вивчення вимагають питання формування та впровадження стратегій у підприємствах аграрного сектору.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сутності поняття «стратегія», дослідження теоретичних питань формування та класифікації стратегій аграрних підприємств як ефективного інструменту забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрні підприємства функціонують у певному конкурентному середовищі, що значно впливає на їхню діяльність. Підприємства повинні визначати ринкові позиції, власні ресурси, конкурентні переваги, тобто сформувати систему стратегій для досягнення конкурентних цілей. Стратегія визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи і дії будуть вжиті для того, щоб підприємство досягло бажаного стану. Науковці виділяють різні підходи до визначення поняття «стратегія».

І. Ансофф вважає, що стратегія визначає загальні напрями, які забезпечують зростання та закріплення позицій організації в умовах нестабільного середовища [2]. Р. Фатхутдінов пропонує розглядати стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у різних сферах діяльності [18, с. 15].

Щодо вітчизняних науковців, то Л.В. Балабанова вважає стратегію генеральним напрямом розвитку суб'єкта господарювання, у якому відображено його стратегічні пріоритети й урахований внутрішній потенціал підприємства, а також можливості та загрози його зовнішнього оточення [4, с. 29].

О. Ковтун вважає, що стратегія – це система дій, рішень та заходів, що спрямовані на одержання результатів у майбутньому. У своїй праці науковець підкреслює, що стратегія, в якій відображається система цінностей, погляди керівництва підприємства та його бачення перспективних напрямів розвитку, зможе спрямувати працівників у визначеному напрямі [12]. Також, на думку автора, стратегія є інструментом координації, за допомогою якого забезпечується відповідність цілей, а за виникнення протиріч вона допомагає досягнути компромісу, здійснити діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини невідповідності результатів та цілей. Стратегія є тим інструментом, що посилює готовність суб'єкта господарювання до неочікуваних змін та сприяє об'єднанню управління.

В. Немцов та Л. Довгань вважають стратегію довгостроковим напрямом розвитку підприємства, спрямованим на закріплення його позицій на ринку, задоволення потреб споживачів й досягнення поставлених цілей [14]. Оскільки стратегія відрізняється довгостроковістю та впровадженням нововведень, то головна її мета полягає, на думку авторів, у забезпеченні реалізації інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, пристосуванням до умов зовнішнього середовища, внутрішньою координацією та передбаченням змін у діяльності.

Т. Хміль сутність стратегій розглядає через зміст та форму. У змістовному плані стратегія представлена моделлю дій, інструментом для досягнення цілей організації. За формою є різновидом управлінських документів, що можуть являти собою графіки, таблиці, описи і т. д. При цьому науковець вважає, що стратегія означає цілеспрямовані дії й реакцію на непередбачений розвиток подій, на конкуренцію, що посилюється [20].

Отже, аналізуючи праці вчених, визначаємо, що стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на закріплення положення підприємства на ринку, задоволення потреб та досягнення визначеної мети, ураховуючи власний ресурсний потенціал та чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Для того щоб досягнути постійного зростання обсягів діяльності, суб'єкт господарювання має сформувати власну стратегію діяльності.

Сьогодні немає єдиної класифікації стратегій, які застосовуються в аграрних підприємствах. Ученими розроблено різні підходи до класифікації стратегій підприємств. Але, узагальнюючи праці науковців, можна виокремити: корпоративні (загальні) стратегії, що одночасно є портфельними, конкурентні (ділові, бізнесові), функціональні та операційні (рис. 1).

Корпоративна стратегія передбачає визначення власного шляху розвитку, що повинен відрізнитися від інших суб'єктів господарювання, з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог та обмежень зовнішнього середовища. Корпоративна стратегія аграрних підприємств поділяється на стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення (рис. 2).

Стратегії зростання на підприємствах аграрного сектору впроваджуються шляхом збільшення їхніх розмірів та поглинання підприємств-суперників, злиття, створення спільних підприємств, використання сучасних підходів до управління та організації

[7, с. 55]. Щоб підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств, стратегія зростання повинна бути визначальною у плануванні діяльності.

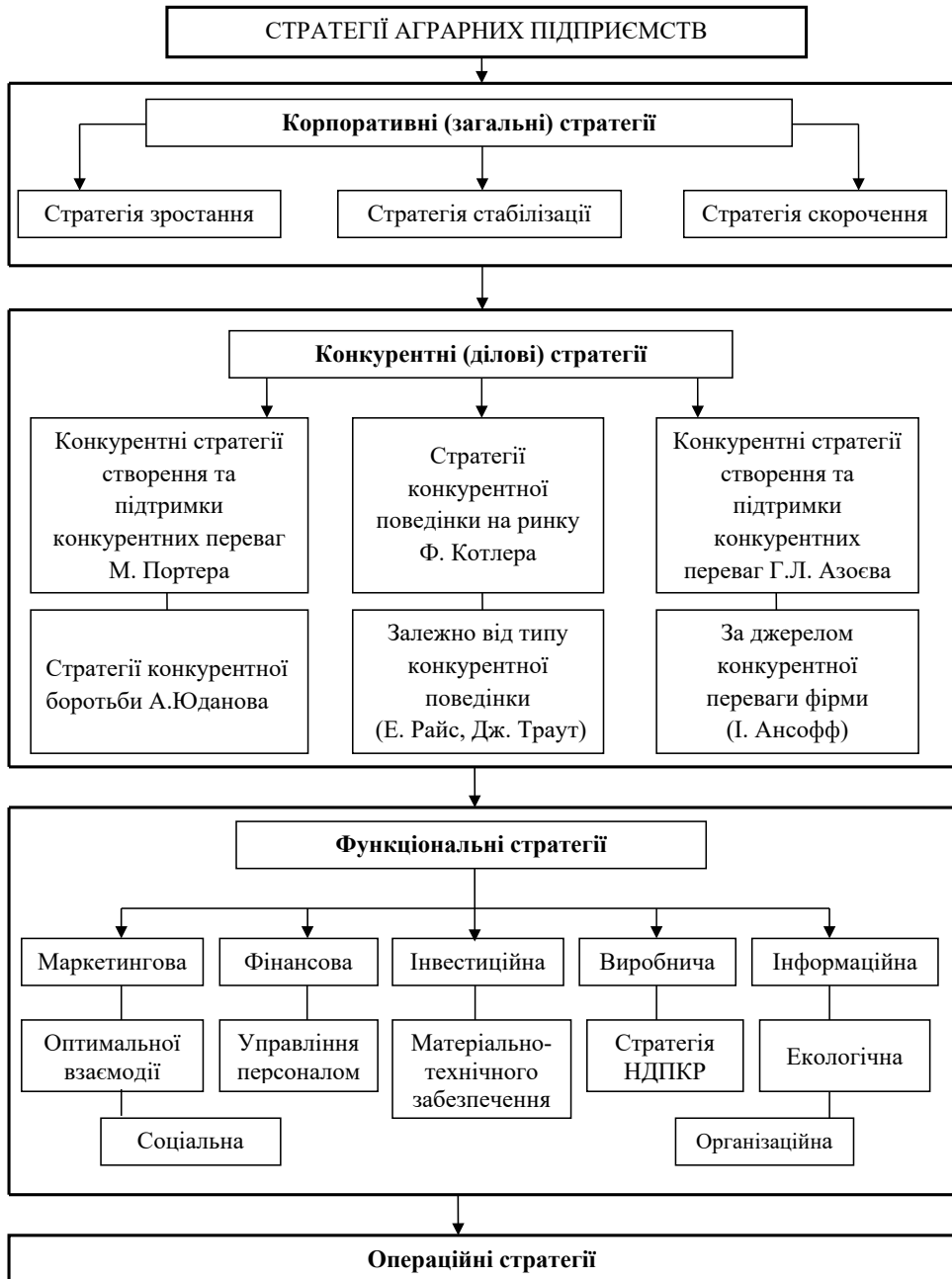


Рис. 1. Система стратегій підприємств аграрного сектору  
Джерело: складено за [1; 2; 6; 7; 10; 15]

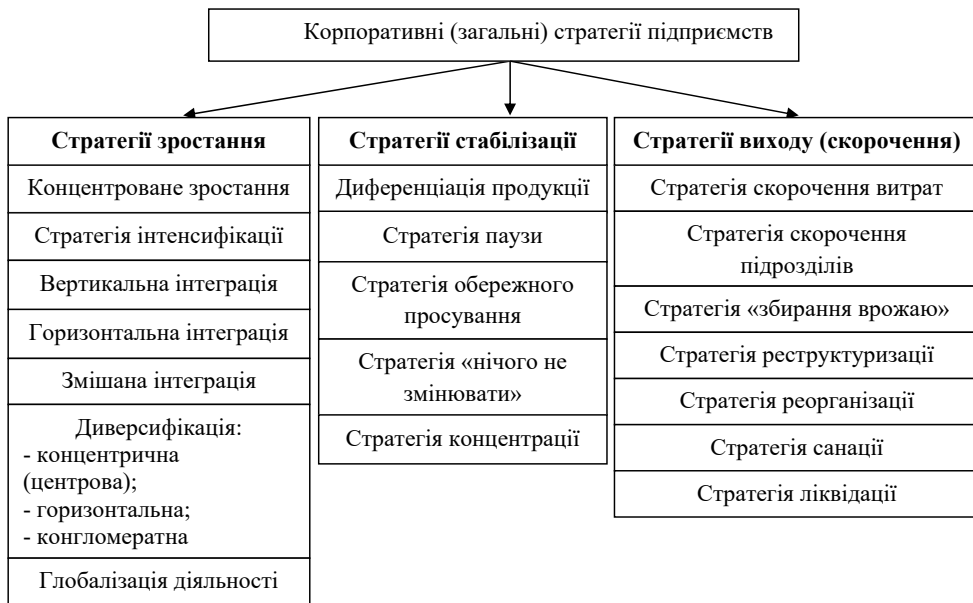


Рис. 2. Корпоративні (загальні) стратегії підприємств

Джерело: складено за [6]

Стратегію стабілізації вибирають аграрні підприємства, що займаються існуючими видами діяльності та витрачають ресурси на їх здійснення. Така стратегія характерна для суб'єктів господарювання, які функціонують у сформованих галузях і застосовують стабільні технології. Застосовуючи стратегію стабілізації, підприємці ставлять за мету в майбутньому застосовувати давно діючу стратегію та утримувати завойовану частку ринку. Але в такому разі існує ризик для організації вчасно не відреагувати на зміни зовнішнього середовища. Таку стратегію вибирають тільки фінансово стійкі підприємства аграрної сфери на певний термін. Вибравши стратегію стабілізації, суб'єкти господарювання не змінюють напрям власної діяльності та залишаються на стабільному рівні прибутковості або займаються діяльністю іншого напрямку для одержання більшого прибутку.

Аграрним підприємствам, які мають нестабільний фінансовий стан, за умов динамічних змін зовнішнього середовища неможливо забезпечити стабільну діяльність на тривалий проміжок часу, тому суб'єкт господарювання має швидко впроваджувати певні заходи для відновлення сталості діяльності. Такі фінансово нестійкі аграрні підприємства вибирають стратегії скорочення [7, с. 56]. Стратегія скорочення (виходу) характерна для аграрних підприємств, що перебувають в умовах кризи, інфляції та загальної нестабільності. Застосовуючи стратегію скорочення, суб'єкт господарювання намагається пристосуватися та знайти шляхи функціонування в існуючій ситуації.

Ще одну групу стратегій аграрних підприємств становить група конкурентних стратегій. Конкурентна (ділова, або бізнес-стратегія) – це стратегія забезпечення конкурентних переваг окремого суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Розроблення конкурентної стратегії підприємства аграрного сектору полягає у створенні відповідності між цілями і засобами їх досягнення: економічними, фінансовими, організаційними, матеріальними. При цьому найбільш важлива роль належить ресурсному потенціалу, який формує конкурентну перевагу аграрного підприємства й який суб'єкт господарювання може зберегти в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

В економічній літературі міститься значна кількість визначень поняття «конкурентна стратегія» (табл. 1).

Таблиця 1

## Визначення поняття «конкурентна стратегія»

Науковець	Визначення поняття
Г. Азоєв [1, с. 56]	Послідовність дій організації, спрямована на досягнення успіху в конкурентній боротьбі в умовах ринку
І. Ансофф [2, с. 260]	Стратегія, що сконцентрована на діях та підходах, пов'язаних з управлінням, та спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній сфері господарювання
Ю. Іванов [9, с. 70]	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Б. Карлоф [10]	Сукупність правил, дотримання яких дасть змогу підприємству досягати і підтримувати конкурентоспроможність у певній галузі
Н. Куденко [13, с. 171]	Різновид стратегій підприємства, що визначає, як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і перемагає у боротьбі із суперниками
М. Портер [15, с. 25]	Комплекс наступальних чи оборонних дій, спрямованих на формування стійкого стану в галузі для успішного подолання п'яти чинників конкуренції та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства
М. Сасенко [17, с. 234]	Спосіб підприємством отримати стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних потреб споживачів краще, ніж у суперників
З. Шершньова [21, с. 24]	Ділова стратегія організації, в основі якої знаходиться стійка конкурентна перевага

Більшість авторів вважає, що конкурентну стратегію підприємства потрібно розробляти для одного виду діяльності. У визначеннях учені наголошують на тому, що конкурентна стратегія розробляється для досягнення мети, що передбачає зміцнення конкурентної позиції на ринку, успіх у боротьбі з конкурентами та розвиток конкурентних переваг. При цьому зазначено, що реалізація конкурентної стратегії передбачається через розроблення управлінських рішень, упровадження плану організації, дій, підходів і напрямів, створення конкурентних переваг.

Отже, проаналізувавши літературні джерела, робимо висновок, що конкурентна стратегія є комплексом заходів підприємства, реалізація яких дає змогу досягнути конкурентних переваг над підприємствами-суперниками, завоювати й утримати конкурентну позицію на ринку, а також зберегти або посилити бажаний рівень конкурентоспроможності. Але конкурентні переваги визначають властивості, важливіші для споживача продукції та послуг, і орієнтовані на задоволення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємства. Тому для ефективного використання можливостей і переваг діяльності суб'єкта господарювання необхідно формувати стратегії, враховуючи позицію підприємства в аграрній галузі.

Вибираючи конкурентну стратегію, підприємству необхідно проаналізувати свої можливості, внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування, ринкові переваги суперників та визначити їхні сильні і слабкі сторони. Для формування конкурентної стратегії необхідно оцінити доцільність її застосування, тобто визначити довгострокові перспективи розвитку, власне положення на ринку, можливості використати кошти у більш перспективному напрямі. Вибір конкурентної стратегії для суб'єкта

господарювання відбувається залежно від ситуації, в якій підприємство перебуває на конкретному етапі свого розвитку. Під час визначення конкурентної стратегії та впровадження її у виробництво важливу роль відіграє людський фактор. Він проявляється у сприйнятті керівництвом організації ситуації на ринку, бажанні використати сильні боки підприємства, існуючі традиції у сфері прийняття стратегічних рішень. Оскільки на формування конкурентної стратегії впливає значна кількість чинників, то підприємство самостійно визначає, яка стратегія буде для нього найбільш вигідною (табл. 2).

Таблиця 2

## Основні класифікації конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Тип стратегії
Г.Л. Азовсв	Конкурентні стратегії створення та підтримки конкурентних переваг	1. Стратегія зниження собівартості 2. Стратегія диференціації продукту 3. Стратегія сегментування ринку 4. Стратегія негайного реагування на потреби ринку 5. Стратегія впровадження інновацій
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги фірми	1. Стратегія проникнення на ринок 2. Стратегія розвитку ринку 3. Стратегія розробки товару 4. Стратегія диверсифікації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетингові спрямування (частка ринку, що належить підприємству)	1. Стратегії ринкового лідера 2. Стратегії претендентів на лідерство 3. Стратегії послідовників 4. Стратегії спеціаліста (нішера)
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	1. Стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства) 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування
Е. Райс, Дж. Траут	Характер (агресивність) ринкових дій підприємства	1. Стратегія наступу 2. Стратегія оборони
А.Ю. Юданов	Орієнтація на різні умови економічного середовища і різні наявні ресурси	1. Віолентна (силова) 2. Патієнтна (нішова) 3. Комутантна (стратегія пристосування) 4. Експлерентна (піонерська)

Джерело: складено за [1; 2; 10; 15; 19]

За правильного вибору конкурентних стратегій аграрними підприємствами будуть отримані такі переваги: гарантоване забезпечення збалансованості всіх галузей національного агропромислового комплексу; поступове зниження втрат аграрної продукції та значне поліпшення її якості; уповільнення темпів зниження обсягів виробництва вітчизняної аграрної продукції та гарантований ріст її обсягу реалізації у майбутньому; поліпшення виробничо-технологічної бази виробників аграрної продукції; значне зниження собівартості продукції агропромислового комплексу.

Функціональна стратегія є забезпечуючою стратегією, яка характеризує стратегічну орієнтованість функціональних напрямів, що є підсистемами управління підприємством, і забезпечує досягнення його мети і завдань, а також керує впровадженням корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи участь у їх формуванні і

коригуванні [17]. Відповідальними за розроблення функціональної стратегії є керівники та головні спеціалісти відповідних функціональних служб [8, с. 65].

Під час розроблення функціональної стратегії повинні враховуватися такі чинники: роль і зміст діяльності з певних функцій підприємства; вплив конкретної функції на досягнення мети підприємства; переваги і недоліки у розвитку окремих функцій, сильних та слабких боків у їх взаємодії; оцінка впливу виконання робіт із кожної функції на розвиток підприємства; наявність чи відсутність конфліктів у вирішенні загальних проблем суб'єкта господарювання; збалансованість між розвитком підприємства та компетенцією виконавців робіт з окремих функцій, урахування їхніх професіоналізм, етичні норми та підприємницькі здібності.

Операційна стратегія є важливою частиною корпоративної стратегії підприємства та сприяє її впровадженню. Вона визначається умовами ринку та виходячи з місії суб'єкта господарювання характеризує його плани використання власних ресурсів та функцій (маркетинг, фінанси та операції), щоб забезпечити конкурентні переваги. Під час розроблення операційної стратегії головним завданням є розроблення загальної політики і планів використання ресурсів організації, що має максимально ефективно підтримати її довгострокову конкурентну стратегію [5, с. 21].

Операційна стратегія впроваджується через прийняття рішень, що включають розроблення виробничого процесу й інфраструктури, яка є необхідною для її підтримки. Під час розроблення процесу необхідно вибрати технологію, скласти тимчасовий графік процесу, визначити товарно-матеріальні запаси, а також спосіб розміщення даного процесу. Рішення, що стосуються інфраструктури, пов'язані із системою планування й управління, способами забезпечення і контролю якості, структурою оплати праці й організації операційної функції підприємства [16, с. 40].

Усі рішення на рівні операційних функцій розподіляються на три складники: стратегічні рішення (довготермінові), тактичні (проміжні), рішення, пов'язані з плануванням операцій та їх управлінням. Стратегічні рішення носять, як правило, дуже широкий і загальний характер і можуть бути розраховані на декілька років. Стратегічні рішення впливають на довготривалі показники ефективності роботи підприємства, оскільки визначають, як воно може задовольняти потреби своїх споживачів. За тактичного планування розглядаються варіанти, що передбачають найбільш ефективний розподіл наявних ресурсів, урахування обмеження, такі як організація постачання матеріалів, потреби у робітниках, необхідність та величина запасів, способи управління запасами.

Універсальної стратегії для підприємств не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів застосовуються різні стратегії. Щоб обґрунтувати вибрану стратегію, аграрному підприємству необхідно оцінити свою конкурентоспроможність порівняно з іншими учасниками даного ринку за такими напрямками: аналіз ресурсного потенціалу підприємства; ефективність використання ресурсів; оцінка свого фінансового стану. Таким чином, проаналізувавши ринкову кон'юнктуру, підприємство може безпосередньо вибрати певну стратегію.

**Висновки.** Отже, сьогодні для будь-якого суб'єкта господарювання важливою є проблема підвищення своєї конкурентоспроможності. Це передбачає застосування стратегій, що потребують адаптації до умов розвитку конкретної організації. Стратегії підприємств повинні визначати найбільш ефективні та раціональні напрями використання потенціалу суб'єкта господарювання, що забезпечить йому успішний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Вибір системи стратегій є достатньо складним процесом, оскільки аграрні підприємства функціонують у непередбачуваному середовищі, тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозування зовнішніх та внутрішніх чинників, аналізу конкурентів та побудови можливих моделей ринкової поведінки. Розробляючи стратегії діяльності, кожне аграрне підприємство



вибирає для себе індивідуальну схему планування, яка відповідає поставленим цілям, потребам та фінансовому стану суб'єкта господарювання. Запропонована система стратегій, які є актуальними для аграрних підприємств та враховують особливості їхньої діяльності і перспективні напрями розвитку, надає можливість вибирати стратегії для конкретного підприємства та гарантуватиме досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності на довготривалу перспективу.

#### Список використаних джерел:

1. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. 270 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 5. Т. 2. С. 3–7.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 448 с.
5. Беляєва С.В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 1. № 3. С. 19–22.
6. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2(164). С. 15–24.
7. Голік В.В. Стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 3/2. С. 54–60.
8. Грецької В.В., Нікіфорова О.А. Розробка функціональної стратегії на сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2014. № 2. С. 64–67.
9. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 2007. 248 с.
11. Кирилов Ю.Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 420 с.
12. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.
13. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
14. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕКСОД, 2001. 559 с.
15. Портер М.Э. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
16. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Ч. 1 : навчальний посібник. Вінниця, 2015. 99 с.
17. Саснюк М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва : Дело, 2001. 448 с.
19. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4(70). Т. 2. С. 206–211.
20. Хміль Т.М., Василик С.К., Шишмарєва Л.О. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Харьков : ИНЖЭК, 2004. 136 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.

#### References:

1. Azoev G.L. (2001) Konkurenciya: analiz, strategiya i praktika [Competition: Analysis, Strategy and Practice]. Moscow: Czentr ekonomiki i marketinga. (in Russian)
2. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
3. Aranchii V.I., Zoria S.P., Lantukh A.O. (2012) Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh stratchii ahrarnykh pidpriumstv [Theoretical aspects of the formation of competitive strategies of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, no. 5, part 2, pp. 3–7.

4. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006) *Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentos-promozhnistiu pidpriemstv* [Strategic marketing management of enterprise competitiveness]. Kyiv: VD «Profesional». (in Ukrainian)
  5. Bieliaieva S.V. (2009) Protsesnyi pidkhid yak osnova operatsiinoi stratehii [Process approach as the basis of operational strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, part 1, pp. 19–22.
  6. Holik V.V. (2015) Stratehichni nabir yak efektyvnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategic recruitment as an effective tool for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (164), pp. 15–24.
  7. Holik V.V. (2014) Stratehii silskohospodarskykh pidpriemstv [Strategies of agricultural enterprises]. *Visnyk ONU im. Mechnykova*, part. 19, vol. 3/2, pp. 54–60.
  8. Hrechkosii V.V., Nikiforova O.A. (2014) Rozrobka funktsionalnoi stratehii na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Development of a functional strategy for agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 2, pp. 64 – 67.
  9. Ivanov Yu.B. (2006) *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of competitive strategy of the enterprise]. Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian)
  10. Karlof B. (2007) *Delovaya strategiya: koncepcziya, soderzhanie, simvoliy* [Business strategy: concept, content, symbols]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
  11. Yu. Ye. Kyrilov (2015) *Kontseptualni zasady konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Conceptual foundations of competitive development of agrarian sector of economy of Ukraine in the conditions of globalizatio]. Kherson: OLDI-PLIUS. (in Ukrainian)
  12. Kovtun O.I. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Lviv: Novyi Svit. (in Ukrainian)
  13. Kudenko N.V. (2002) *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
  14. Nemtsov V. D. (2001) *Stratehichni menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: TOV UVPK EKSOD. (in Ukrainian)
  15. Porter Majkl (2005) *Konkurencziya* [Competition]. Moscow: Vilyams. (in Russian)
  16. Ratushniak O.H. (2015) *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management]. Vinnytsia. (in Ukrainian)
  17. Saienko M.H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
  18. Fatkhutdinov R.A. (2001) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Delo. (in Russian)
  19. Fishchuk B.P. (2012) *Konkurentni strategii pidpriemstva v umovakh minlyvogo rynkovogo seredovyshcha* [Competitive strategies of the enterprise in the conditions of the changing market environment]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*, no. 4(70), part 2, pp. 206–211.
  20. Khmil T.M., Vasilik S.K., Shishmareva L.O. (2004) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Kharkov: INZHEK. (in Russian)
  21. Shershnova Z. Ie. (2004) *Strategichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
-

УДК 338.244.1

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.8>**Кацемір Я.В.**

кандидат економічних наук,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2919-4032>

**Katsemir Yana**

Kherson State Agrarian and Economic University

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

### STRATEGIC PLANNING AND MARKETING MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

У сучасному світі з його прискореним ритмом життя значно змінилися і продовжують змінюватися переваги споживачів сфери гостинності. Сучасній людині вже мало просто безпечного даху над головою та елементарного комфорту, їй хочеться нових емоцій, нового досвіду, у результаті чого у неї загострюються почуття краси, історичної пам'яті, усвідомлення себе як члена певної спільноти і т. д., тому в сучасному просторі гостинності з'являються нові стратегії і бізнес-моделі розвитку та просування готельних брендів, що відповідають бажанням й інтересам лояльних споживачів, сприяють залученню сегментів ринку готельних послуг. У статті стверджується, що на сучасному ринку готельних послуг спостерігається взаємопроникнення компонентів різних стратегій. Кожен з учасників даного ринку сьогодні не обмежує себе традиційним форматом готельного бізнесу.

**Ключові слова:** готельний бізнес, гостинність, споживач готельних послуг, ринок готельних послуг, стратегічне планування, маркетинг в управлінні.

В современном мире с его ускоряющимся ритмом жизни значительно изменились и продолжают меняться предпочтения потребителей сферы гостеприимства. Современному человеку уже мало просто безопасного крова и элементарного комфорта, ему хочется новых эмоций, нового опыта, в результате чего у него обостряются чувства красоты, исторической памяти, осознание себя как члена определенного сообщества и т. д., поэтому в современном пространстве гостеприимства появляются новые стратегии и бизнес-модели развития и продвижения гостиничных брендов, отвечающие желаниям и интересам лояльных потребителей и способствующие привлечению сегментов рынка гостиничных услуг. В статье утверждается, что на современном рынке гостиничных услуг наблюдается взаимопроникновение компонентов различных стратегий. Каждый из участников данного рынка сегодня не ограничивает себя традиционным форматом гостиничного бизнеса.

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, гостеприимство, потребитель гостиничных услуг, рынок гостиничных услуг, стратегическое планирование, маркетинг в управлении.

In the modern world with its accelerating pace of life, the preferences of consumers in the hospitality industry have changed and continue to change. A modern person is no longer just enough safe shelter and elementary comfort, he wants new emotions, new experiences, as a result of which his feelings of beauty, historical memory, awareness of himself as a member of a certain community, etc., are sharpened. Therefore, in the modern hospitality space, new strategies and business models for the development and promotion of hotel brands appear that meet the desires and interests of loyal consumers and help to attract the covered segments of the hotel services market. Today, hotels, in order to survive in the intense competitive professional struggle for a "place in the sun" and in the future to successfully develop as highly profitable and competitive hotel enterprises, need to timely monitor and respond in a timely manner to the emerging needs of already covered segments of hotel consumers, as well as actively seek modern non-standard forms hospitality to attract new segments of consumers. Currently, in the hospitality industry,

*given the growing market for hotel services, and with it the increasing competition among hotel companies, it is important to meet the preferences and tastes of consumers, which are changing significantly due to the ever-accelerating pace of life. That is why the hospitality industry practices, develops and promotes a variety of hotel brands that meet the old and new needs of consumers who are already in the covered market segments, so as not to lose customers, and, of course, contribute to attracting new segments of the hotel market. And here the intuition of anticipating the emergence of these new needs is very important, that is, what modern hotel marketers should have. The article argues that in the modern hotel services market, there is an interpenetration of the components of various strategies. Each of the participants in this market today does not limit himself to the boundaries of the traditional format of the hotel business.*

**Key words:** hotel business, hospitality, consumer of hotel services, market of hotel services, strategic planning, marketing in management.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі рівень конкуренції в усіх сферах виробництва товарів і надання послуг безперервно зростає, тому будь-якому підприємству необхідне планування як динамічний процес, що дає змогу передбачати й ураховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та адаптувати внутрішні чинники виробництва для свого розвитку і подальшого зростання.

Необхідність розроблення і реалізації системи стратегічного планування у готельних підприємствах диктується нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням темпів економічних і соціальних змін, які значно перевершують швидкість реакції готельних господарюючих суб'єктів. Підприємство повинно визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину роботи й охоплює розроблення стратегічного плану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у дослідження стратегічного планування та управління готельними підприємствами зробили такі науковці, як А.Д. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф [6, с. 29], Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. Проблеми стратегічного планування у сфері послуг розглядаються в роботах В.Л. Абчука [5, с. 111], В.А. Квартальнова [10, с. 34], Л.П. Дядечко [9, с. 46], однак недостатньо уваги приділено стратегіям підприємств індустрії гостинності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття сутності та особливостей стратегічного планування і маркетингового управління на підприємствах індустрії гостинності.

**Виклад основного матеріалу.** У готельному бізнесі надійна маркетингова стратегія має вирішальне значення для створення бренду, залучення нових клієнтів і підтримки лояльності. Оскільки лояльність клієнтів є ключовим чинником, менеджери з маркетингу і керівники витрачають багато часу та ресурсів на підвищення впізнаваності бренду і створення постійних, взаємопов'язаних кампаній. Ці маркетингові зусилля зазвичай включають у себе як друкований, так і цифровий формат, орієнтований на колишніх гостей, а також на залучення нових клієнтів. Розуміння важливості маркетингу в індустрії гостинності може допомогти вирватися вперед і виділитися на конкурентному ринку праці. Будь-який бізнес може запропонувати кращий продукт на ринку, але без хорошої маркетингової кампанії він не принесе бажаного доходу від інвестицій, тому що саме маркетинг робить продукт або послугу відомою для потенційних клієнтів.

Визначення місії в діяльності корпорації є ключовим моментом у будь-якому бізнесі, і применшити значення цього компонента неможливо. Через деякий час керуючі можуть утратити інтерес до первісної мети або ж сама мета може втратити свою актуальність у світлі мінливих умов ринку.

Коли керівництво починає відчувати, що підприємство втрачає свої орієнтири, воно повинно відновити пошуки мети. За словами Пітера Друкера [8], приходять час поставити деякі фундаментальні питання: що являє собою наше підприємство? хто наші клієнти? які у них цінності? яке майбутнє нашого підприємства? яким воно має

бути? Ці прості, на перший погляд, питання насправді відносяться до числа найскладніших, на які компанія повинна дати відповіді.

Вища мета, до здійснення якої прагне компанія, викристалізується історично. У кожній компанії є своя історія, в якій було все: цілі, політика, невдачі і звершення. Ресурси підприємства теж зумовлюють вищу мету, до якої воно може прагнути. І, нарешті, підприємство повинно ставити для себе вищу мету, не виходячи за межі своєї компетентності.

Компанія викладає свої вищі цілі в особливій декларації і доводить її до відома своїх менеджерів, службовців, клієнтів і широкої публіки. Добре написана декларація про головну мету (місію), яку ставить перед собою компанія, сприяє згуртуванню колективу, визначає напрям його діяльності, вселяє у його членів віру у свої можливості [11].

Однак готельна індустрія у стратегічному плануванні має власні специфічні особливості та можливості, оскільки вона значно відрізняється від виробничого сектору економіки. Підприємства готельної та курортної індустрії мають специфіку управління та організаційної структури, що ускладнює процес стратегічного планування:

1. Великі мережі підприємств такого типу зазвичай не володіють усією власністю, якою управляють.

2. Фірми, що займаються управлінням готелів, залишаються невідомими і невидимими для широкої публіки, однак вони можуть володіти й управляти найрізноманітнішою власністю.

3. Керуючі готелями дуже часто не розуміють процесу стратегічного планування. Багато хто вважає, що це сфера відповідальності власників готелів, але якщо власник мало цікавиться роботою готелю, то стратегічним плануванням розвитку власності не займається ніхто.

4. Фірми, керівники готелів, мають недостатню владу, щоб змусити власника зробити необхідні інвестиції або впровадити стратегічно важливі нововведення. Здебільшого єдиною альтернативою служить відмова від управління цим підприємством.

5. Готелі можуть управляти підприємствами, розташованими на їхній території (ресторани, магазини, медпункти, оздоровчі центри, нічні клуби), але можуть і не мати їх у своєму підпорядкуванні. Це може також створювати додаткові труднощі у стратегічному плануванні.

6. Стратегічні союзи, укладені між мережами готелів на глобальному рівні, часто ускладнюють процес перспективного планування.

Стратегія готельного підприємства є інтегрованою моделлю дій, яка спрямована на досягнення цілей підприємства. Залежно від рівня прийняття рішень на підприємстві використовуються різні види стратегій: корпоративна стратегія (загальна для всього підприємства), стратегія сфери бізнесу, функціональні стратегії (наприклад, маркетингу, фінансова, виробництва, управління персоналом) і т. д.

Відносно підприємства сфери готельного господарства доцільно розглянути поетапний процес формування системи стратегічного управління.

1. Формування загальної стратегії (на даному рівні здійснюється аналіз поточного стану, виявлення слабких і сильних боків підприємства, прогнозування, розроблення стратегічних альтернатив, оцінка та вибір стратегії для всього підприємства).

2. Розроблення стратегічних планів різних бізнес-одиниць (або основних підрозділів підприємства) та їхніх функціональних сфер.

3. Реалізація стратегії (на даному рівні здійснюються оперативні дії з реалізації стратегії, формується база даних, здійснюється координація діяльності різних підрозділів).

4. Стратегічний контроль (аналіз поточного стану підприємства, відповідність запланованих результатів розвитку в рамках запропонованої стратегії фактичним, прийняття рішень про зміну на тому чи іншому рівні).

У даному разі першим кроком є формування основних стратегічних установок і глобальної мети готельного підприємства, що нерозривно пов'язано з аналізом

зовнішнього середовища підприємства. Потім результати роботи конкретизуються у формі портфельної стратегії, а згодом – у формі більш докладної конкурентної стратегії. Залежно від визначених у них цілей і завдань розробляються виробнича, маркетингова, кадрова та фінансова стратегії. У кінцевому підсумку всі зазначені види стратегій формують корпоративну стратегію розвитку, що враховує, таким чином, особливості функціонування усіх підрозділів підприємства. Кінцевим етапом представленого процесу є стратегічний контроль функціонування підприємства, який здійснюється, як правило, у декількох аспектах: на предмет дотримання планових показників, контролю фінансових потоків, контролю чіткого розмежування повноважень різних підрозділів підприємства. Таким чином, під час здійснення стратегічного контролю реалізуються завдання контролю середовища і прогнозування, а його наслідком є можливе розроблення стратегічних альтернатив.

Для розвитку світової готельної індустрії характерні централізація та інтеграція управління, яка поділяється на:

1) вертикальну інтеграцію, що має на увазі комбінацію тих видів діяльності, які становлять технологічну послідовність;

2) горизонтальну інтеграцію, що являє собою об'єднання підприємств, які виробляють однотипний продукт.

Практично всі готельні ланцюги світу незалежно від їхнього рейтингу, відчуваючи на собі постійний тиск жорсткої конкурентної боротьби, шукають будь-які можливості для збільшення свого потенціалу.

Інтеграційні процеси у сфері готельного господарства викликані об'єктивною необхідністю:

- забезпечення стабільного завантаження готелю;
- формування якісної готельної послуги, що залежить від цілої низки чинників: оформлення інтер'єру, якості обладнання, кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих та їхнього майна;

- прагнення до підвищення рівня завантаження готелю; пошук нових клієнтів і збереження наявних змушують готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників і т. д., вести власну рекламну і збутову політику, яка потребує концентрації значних фінансових, інформаційних та людських ресурсів;

- удосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування гостя. Переважна більшість великих готелів не обмежується можливостями підготовки кадрів у державних або комерційних навчальних закладах і створює свою власну систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, витрачаючи на це значні кошти.

Маркетингове управління являє собою аналіз, планування, реалізацію і контроль над програмами, покликаними цілеспрямовано створювати, будувати і підтримувати взаємовигідні обмінні операції з покупцями цільового ринку заради досягнення стратегічних цілей компанії. Маркетинг і стратегічне планування слід розглядати як партнерський внесок у довгостроковий успіх фірми.

Концепція маркетингу ґрунтується на тому, що компанії повинні визначати бажання і потреби споживача перш ніж розробляти продукти і сервіси. Ця орієнтація на споживача призводить до більшого попиту на продукцію і послуги фірми та до більш високого рівня задоволеності клієнтів після покупки.

Часи і тенденції швидко змінюються, і дуже важливо, щоб готельний менеджмент йшов у ногу з новітніми цифровими досягненнями і можливостями. Ось кілька ключових трендів готельного маркетингу, які ми можемо виділити сьогодні:

1) Персоналізація. Сьогодні вона використовується в багатьох галузях бізнесу, у тому числі й у готельних мережах. Готелі використовують дані споживачів більш складними способами і розробляють контент, адаптований під кожного клієнта, на основі переваг і онлайн-поведінки.

2) Mobile is not a trend – це вже звичайний порядок речей, який не варто сприймати як щось нове, як унікальну тенденцію певної індустрії. Мобільні бронювання продовжують рости швидкими темпами, й у цьому році доходи даного сектору досягли позначки в 39 млрд дол., що становить 25% від загального обсягу ринку онлайн-подорожей [1].

3) Воронка конверсії. Приблизно 98% відвідувачів веб-сайту готелю залишають воронку, інструменти повернення до бронювання дають змогу вирішити цю проблему – це контекстна реклама або листи-нагадування.

4) Мобільні платежі. Це стало мейнстрімом сфери онлайн-бронювань. За останні два роки в галузі роздрібної торгівлі он-лайн спостерігається сплеск альтернативних способів оплати, таких як PayPal, і зараз один із чотирьох платежів по цих каналах – мобільні транзакції.

5) Pay to play. Соціальні платформи продовжуватимуть вносити значні зміни у свої алгоритми, які впливатимуть на охоплення контенту рекламного характеру.

6) Готелі повинні стати максимально клієнтоорієнтованими, менеджери повинні дивитися на готель саме через призму клієнта, а не свого маркетолога. Індустрії гостинності необхідно чітко розуміти, чого персонально хочуть їхні клієнти, чого вони потребують, й адаптувати під це свою діяльність.

7) Програмний маркетинг. Варто налаштуватися на справжній вибух програмних торгів протягом найближчих років. Нині 35% від загального обсягу рекламних витрат витрачається на показ реклами, купленої саме через програмні технології. У цю концепцію вбудовується і поява таких інструментів, як біржа реклами в різних соціальних мережах, у тому числі Тік-Ток, Facebook і т. д.

8) Аудіовізуальний контент. Дослідження показують, що люди запам'ятовують 10% почутого, 20% прочитаного і 80% із того, що вони побачили або зробили самі. Ми бачимо значне зростання візуального сторітеллінга, який дає змогу готелям будувати живе спілкування.

9) Безпосередня близькість технологій. 91% власників смартфонів стверджує, що взагалі не розлучається зі своїм телефоном, він знаходиться з ними 24 години на добу, сім днів на тиждень. Зрозуміло, маркетологи готелів можуть отримувати із цього вигоду – використовувати геомаркетинг, де різні повідомлення можуть «досягати» користувачів залежно від місця розташування.

10) Цілісний підхід до управління доходами. Швидка зміна споживчої поведінки вимагає від власників бізнесу використання комплексного підходу до управління доходами з найбільшим впливом відділів продажів і маркетингу в процесі прийняття рішень. Зближення їхніх ролей має вирішальне значення для ефективного управління каналами розподілу.

**Висновки.** Незважаючи на несприятливі обставини останніх років, індустрія гостинності залишається дуже перспективним сектором економіки (навіть під час економічної кризи). Однак щоб зміцнити ринкові позиції у конкурентній боротьбі, готельні підприємства повинні постійно вдосконалювати спосіб надання послуг, шукати резерви для підвищення продуктивності та поліпшувати якість і культуру обслуговування.

Необхідність розроблення й упровадження системи стратегічного планування на готельних підприємствах продиктована зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, збільшенням темпів його економічних та соціальних змін, які значно перевищують рівень реакції суб'єктів готельного бізнесу. Наукове обґрунтування створення ефективно функціонуючої системи стратегічного планування розвитку готелів, підвищення рівнів ефективності використання ресурсів є умовами досягнення бажаних показників ефективності в перспективний та стратегічний періоди часу.

**Список використаних джерел:**

1. Hotel Marketing Trends for 2015. AdWeek. URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/hotel-marketing-trends-2015/612585>.
2. Ting, D. More Hotels Are Planning to Use Location-Based Services to Interact With Guests. Skift. URL: <https://skift.com/2016/12/14/more-hotels-are-planning-to-use-location-based-services-to-interact-with-guests>.
3. Top five hotel technology trends. URL: <https://www.tnooz.com/article/hotel-technology-trends-erevmax>.
4. Yurii Kyrylov, Viktoriia Hranovska, Viktoriia Boiko, Aleksy Kwilinski, Liudmyla Boiko. International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine's Integration into the Global Tourism Industry. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. № 13. P. 303. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120303>.
5. Абчук В.Л. Лекції з менеджменту. Рішення. Передбачення. Санкт-Петербург : Союз. 1999. 336 с.
6. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Москва : Економіка. 1989. 306 с.
7. Економіка туризму : навчальний посібник / В.Г. Грановська та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 208 с.
8. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент / пер. з англ. Москва : ООО "В.Д. Вільямс". 2010. 704 с.
9. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури. 2007. 224 с.
10. Квартальнов В.А. Стратегічний менеджмент в туризмі. Москва : Фінанси і статистика, 1999. 496 с.
11. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм : підручник. Москва : Юніті. 1998. 787 с.
12. Трусова Н.В., Грановська В.Г., Крикунова В.М. Ринок туристичних послуг та поляризація туристичної системи. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2(42). С. 65–72.

**References:**

1. Hotel Marketing Trends for 2015. AdWeek. Available at: <http://www.adweek.com/socialtimes/hotel-marketing-trends-2015/612585>.
2. Ting, D. More Hotels Are Planning to Use Location-Based Services to Interact With Guests. Skift. Available at: <https://skift.com/2016/12/14/more-hotels-are-planning-to-use-location-based-services-to-interact-with-guests>.
3. Top five hotel technology trends. Available at: <https://www.tnooz.com/article/hotel-technology-trends-erevmax>.
4. Yurii Kyrylov, Viktoriia Hranovska, Viktoriia Boiko, Aleksy Kwilinski, Liudmyla Boiko. (2020) International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine's Integration into the Global Tourism Industry. *Journal of Risk and Financial Management*, no. 13, p. 303. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120303>.
5. Abchuk V.L. (1999) Lektsii z menedzhmentu. Rishennia. Peredbachennia [Lectures on management. Decision. Foresight]. Saint-Peterburgh: Sojuz. (in Ukrainian)
6. Ansoff I. (1989) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Moscow: Ekonomika. (in Ukrainian)
7. Hranovska V.H., Krykunova V.M., Morozova O.S., Katsemir Ya.V., Boiko V.O., Duha V.O. (2020) Ekonomika turizmu [Economics of tourism]. Kherson: OLDI-PLUS. (in Ukrainian)
8. Druker P.F., Makiarello Dzh.A. (2010) Menedzhment [Management]. Moscow: ООО "V.D. Viljjams". (in Ukrainian)
9. Diadechko L.P. (2007) Ekonomika turystychnoho biznesu [Economics of tourism business]. Kyiv: Centr uchbovohoji literatury. (in Ukrainian)
10. Kvartalnov V.A. (1999) Stratehichniy menedzhment v turyzmi [Strategic management in tourism]. Moscow: Finansy i statystyka. (in Russian)
11. Kotler F., Bouen Dzh., Meikenz Dzh. (1998) Marketynh. Hostynnist i turyzm [Marketing. Hospitality and tourism]. Moscow: Uniti. (in Ukrainian)
12. Trusova N.V., Hranovska V.H., Krykunova V.M. (2020) Rynok turystychnykh poslug ta poliaryzatsiia turystychnoi systemy [Tourist services market and polarization of the tourist system]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Matornoho (ekonomichni nauky)*, no. 2 (42), pp. 65–72.



УДК 338.48

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.9>**Лисюк Т.В.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельного господарства,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Волинський національний університет імені Лесі Українки»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1629-9652>

**Терещук О.С.**

кандидат географічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельного господарства,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Волинський національний університет імені Лесі Українки»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-1270>

**Демчук О.А.**

студентка,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Волинський національний університет імені Лесі Українки»

**Demchuk Olga, Lysiuk Tetiana, Tereshchuk Oksana**

State Higher Educational Institution  
«Lesya Ukrainka Volyn National University»

## ЕКСКУРСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

### EXCURSION ACTIVITIES IN VOLYN REGION IN A PANDEMIC CONDITION

У статті наведено шляхи розв'язання основних проблем на ринку індустрії туризму. Розглянуто кризові явища в екскурсійній діяльності, спричинені COVID-19, у Волинській області. Зважаючи на третинний сектор економіки, туризм становить основну частину соціально-економічного розвитку. Але у зв'язку з поширенням коронавірусу туристична індустрія є одним із тих секторів економіки, що постраждав найбільше, зокрема через обмеження на пересування туристів, карантин, заборону авіап перевезень тощо. З'ясовано, що сьогодні спостерігається значне відставання у темпах відновлення туристичного сектору, що ставить під серйозну загрозу економіку Волинської області. Разом із тим КП «Центр туристичної інформації та послуг» надав пропозиції щодо виходу з кризи, утілення яких сприятиме розвитку екскурсійної діяльності, а також урегулюванню наслідків пандемії, які впливають на економіку туристичної галузі Волинської області.

**Ключові слова:** екскурсійна діяльність, туризм, пандемія, криза, економіка.

В статье приведены пути решения главных проблем на рынке индустрии туризма. Рассмотрены кризисные явления в экскурсионной деятельности, вызванные COVID-19, в Волынской области. Принимая во внимание третичный сектор экономики, туризм составляет основную часть социально-экономического развития. Но в связи с распространением коронавируса туристическая индустрия является одним из тех секторов экономики, который пострадал больше всего, в частности через ограничение на передвижение туристов, карантин, запрет авиоперевозок и тому подобное. Выяснено, что сегодня наблюдается значительное отставание в темпах возобновления туристического сектора, который ставит под серьезную угрозу экономику Волынской области. Вместе с тем КП «Центр туристической информации и услуг» представил предложения относительно выхода из кризиса, воплощение которых будет содействовать развитию экскурсионной деятельности, а также урегулированию последствий пандемии, которые влияют на экономику туристической отрасли Волынской области.

**Ключевые слова:** экскурсионная деятельность, туризм, пандемия, кризис, экономика.

*The article outlines ways to solve the main problems in the tourism industry market. Crisis phenomena in excursion activities by COVID-19 in Volyn region are considered. Given the tertiary sectors of the economy, tourism is a major part of socio-economic development. However, due to the spread of the coronavirus, the tourism industry is one of the sectors of the economy that has suffered the most, in particular due to restrictions on the movement of tourists, quarantine, air travel bans and more. It was found that today there is a significant lag in the pace of recovery of the tourism sector, which poses a serious threat to the economy of Volyn region. At the same time, the Center for Tourist Information and Services provided proposals for overcoming the crisis, the implementation of which will promote the development of sightseeing activities, as well as address the effects of the pandemic that affect the economy of the tourism industry of Volyn region. At present, it is difficult to predict the ways development of excursion activity in a pandemic, because strategic plans in the current environment are difficult to plan, but still expected to increase the number of domestic tourism consumers, who due to quarantine restrictions, began to develop and promote inbound and domestic tourism. As for consequences of the COVID-19 in excursion activity, the Volyn region is in a relatively better situation than the Lviv region. A city like Truskavets has suffered the most from quarantine restrictions, where for 20 thousand people living in the city, there are 600 doctors and 2 thousand medical staff who suddenly lost their jobs. Guides predict that excursion activities in the Volyn region will resume in two years. It is expected that in 2022 it will be possible to return to the influx of tourists that was in 2019. But this will happen under favorable conditions, when vaccination against COVID-19 will be carried out, when excursion activities will attract foreign tourists. The time of the so-called tourist silence should be used to creation cultural initiatives to encourage tourists to visit the Volyn region. It should be noted that the Volyn region is gradually implementing measures that reduce the impact of COVID-19 on the excursion activities, namely, introduces tours online and create new types of tourism products that could be of interest to tourists. And thanks to a number of these measures, the region can continue to develop its tourism potential.*

**Key words:** *excursion activity, tourism, pandemic, crisis, economy.*

**Постановка проблеми.** Через пандемію коронавірусу екскурсійна діяльність туристичних підприємств Волинської області переорієнтувалася на користь інноваційних шляхів розвитку.

Пандемія коронавірусу позбавила можливості екскурсійну діяльність вільно функціонувати, що автоматично створило надзвичайно серйозні виклики туристичній галузі. Волинська область опинилася перед перспективою зриву екскурсійного сезону, тому COVID-19, окрім загрози здоров'ю, створив проблеми для багатьох екскурсантів. Музеї були змушені миритися зі зменшенням кількості відвідувачів та доходів від екскурсій.

У Волинській області моментально відреагували на необхідність мінімізувати наслідки пандемії COVID-19, адже численні туроператори, турагенти та екскурсійні бюро зіштовхнулися з економічною проблемою, яку буде складно вирішити, адже сотні людей, що працюють у сфері туризму, залишаться без роботи.

Сьогодні відновлення туристичних підприємств відбувається локально, що значно ускладнює процес упровадження можливих заходів на підтримку туристичної галузі. Після відновлення роботи кількість відвідувачів у вихідні дні зменшилася до показників, які раніше були в будні дні.

Проте починаючи з весни цього року деякі туристично-екскурсійні підприємства Волинської області на базі онлайн-платформ пропонують віртуальні тури до історичних та культурних пам'яток (музеїв, готелів, площ, парків, священних і стародавніх місць тощо).

У період карантинних обмежень, вимушеного простою працівники КП «Центр туристичної інформації та послуг» міста Луцька створили онлайн-крамницю сувенірної продукції у Facebook, яка тепер функціонує на постійній основі.

Розроблено та запроваджено у перелік послуг КП «ЦТІ» екскурсійні тури: «Луцький Street Art», «Луцьк від А до Я», «Луцьк у дарунок», «Прогулянка на катері «На одній хвилі»», «Моє місто – частина України» з майстер-класом «Виготовлення різьбленої свічки» у свічкової майстерні Луцького замку, а також квест «Княжими

стежками».

Туристично-екскурсійна індустрія вимушена пристосовуватися до істотних змін вимог споживачів, а також адаптуватися до швидко змінюваних епідеміологічних обставин. Щоб не допустити повного колапсу, екскурсійна діяльність у Волинській області має гнучко трансформуватися, забезпечуючи своє функціонування і подолання кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток туристичної індустрії в умовах пандемії досліджується багатьма вченими. Зокрема, дослідження питань особливостей розвитку туризму викладено у роботах таких закордонних та вітчизняних авторів, як: А. Александрова, Т. Алексеева, І. Звездовська, Я. Кацемір, В. Костинець, І. Логунцова, К. Мартинович, Л. Оболенцева, М. Романенко, А. Тараненко [1–3; 5; 6; 8–10; 12; 17] Проте подальшого дослідження потребують питання розроблення антикризових заходів функціонування туристичної індустрії в умовах карантинних обмежень та повернення її до звичних умов функціонування після зняття цих обмежень.

Аналізуючи інформацію, яка висвітлена в літературних джерелах та в мережі Інтернет, серед експертів слід виокремити Олександра Ольшевського, який розповів про туристичну галузь Волині, котра зазнала значних збитків через карантин, а також про надходження до бюджету коштів за 2020 р. [15].

Варто зазначити, що за версією авторитетного профільного всеукраїнського видання Zruchno.Travel ще у докарантинний період обласний центр Волині потрапив у топ-десятьку українських міст із найкращими перспективами для розвитку туризму в 2020 р. [15].

Катерина Теліпська, керівниця управління туризму та промоції міста, зазначає: «Зумовлено це не тільки наявними ресурсами (історико-культурна спадщина, культурно-мистецький потенціал, талановита громада), а й розумінням влади, що ця галузь має розвиватися. За минулий рік Луцьк відвідало понад 303 тисячі туристів. Із них 18,6% – іноземці» [11].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування стану екскурсійної діяльності туристичних підприємств в умовах пандемії; визначення проблем екскурсійної діяльності у Волинській області; дослідження заходів забезпечення протиепідеміологічної стійкості та повноцінного функціонування туристичної сфери в карантинних умовах.

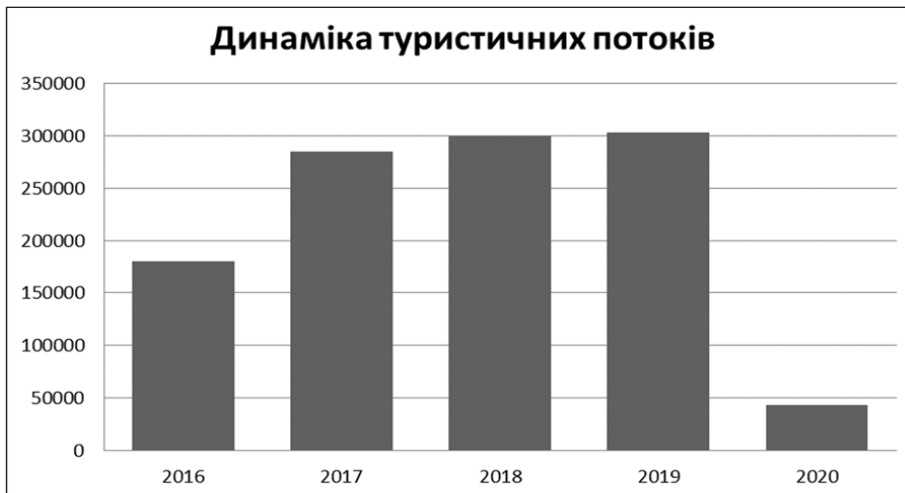
**Виклад основного матеріалу.** Найперша галузь світової економіки, що постраждала від глобальної пандемії COVID-19, – туристична. Тим не менше навіть у цій ситуації можна знайти вихід: переорієнтуватися з виїзного туризму до внутрішнього та відкрити для себе рідну країну із зовсім іншого боку. У Волинській області присутні всі чинники для розвитку туризму, а саме:

- наявність екскурсійних об'єктів і можливість їх зручного використання;
- можливість отримання пільг і знижок на туристичні послуги;
- освітній та культурний рівень населення.

Екскурсійна діяльність Волинської області пережила чи не найбільш кризовий період за всю історію незалежності. Попит на екскурсійні послуги впав на 90–95% [2].

У Луцьку екскурсоводи від березня до червня 2020 р. не могли виконувати свої обов'язки. Згодом дозволили проводити екскурсії для невеликих груп. Якщо до пандемії, особливо у вихідні, годі було пройти Старим містом через велику кількість екскурсійних груп, то сьогодні їх зустрінеш зрідка. Сьогодні іноземних туристів у Луцьку практично немає. Згорнувся і діловий туризм, бо всі заплановані конференції перейшли в онлайн-режим.

Основні статистичні показники розвитку туристичної галузі Волинської області за 2020 р. свідчать про спад екскурсійної активності, який відбувся з 2019 по 2020 р. (рис. 1).



*Рис. 1. Динаміка туристичних потоків*

Динаміка туристичних потоків за період 2016–2020 рр. указує на те, що починаючи з 2016 р. відбувається їх поступове зростання. Однак структура туристичних потоків у Волинській області останнім часом зазнала змін. Так, якщо 2016 р. переважали іноземні туристичні потоки, то 2020-го їхня частка зменшилася до 90–95%. Кількість туристів, які виїжджали за кордон, у 2020 р. зменшилася до нуля. Чисельність внутрішніх туристів збільшилася, і причиною цього слугувало закриття кордонів. Така ситуація засвідчує популярність національного туристичного продукту, адже сьогодні світова пандемія вносить зміни в туристичну індустрію та сприяє розвитку внутрішнього туризму [3].

Проте влітку 2021 р. екскурсійна діяльність почала відновлюватися. Свої двері відчинили: Художній музей, Волинський краєзнавчий музей, Музей дзвонів у Луцькому замку, Музей Волинської ікони, Музей книги та інші музеї та екскурсійні об'єкти, які продовжили свою діяльність.

У рамках проєкту «Луцьк+» розроблено 10 туристичних маршрутів, що включають найцікавіші локації міста та інші куточки Волині:

1. Луцьк – Жидичин – Піддубці – Залісочне – Олика.
2. Луцьк – Колодяжне – Нечимне.
3. Луцьк – Рокині – Луцьк – Берестечко – Пляшева.
4. Луцьк – Старий Порицьк – Павлівка – Шацькі озера («Смаколики Волині»).
5. Луцьк – Оконськ – Маневичі – Любешів.
6. Луцьк – Затурці – Устилуг.
7. Луцьк – Цуманська пуца – Лопатень.
8. Луцьк – Зимне – Володимир-Волинський.
9. Луцьк – Дубно.
10. Луцьк – Почаїв – Кременець – Вишнівець.

Екскурсійна сфера зіткнулася з низкою проблем, спричинених пандемією COVID-19. Причинами нестабільності є досить велика кількість проблем, які сповільнюють розвиток екскурсійного туризму у Волинській області та гальмують розвиток туристичної індустрії, а саме:

- недостатнє фінансування;
- зменшення кількості екскурсій;
- зменшення прибутків;

- звільнення гідів від роботи;
- зменшення туристичних потоків.

На момент написання публікації у Волинській області було 29 підтверджених випадків захворювання на COVID-19. Згідно зі статистикою Міністерства охорони здоров'я, ми займали 18-е місце за поширенням цієї хвороби в державі. На разі протиепідеміологічні заходи в області полягають в обов'язковому носінні в громадських місцях та транспорті захисної маски, що покриває ніс та рот, дотриманні соціальної дистанції та правил особистої гігієни. Заклади громадського харчування вже працюють для відвідувачів, та приймають гостей на літніх терасах і внутрішніх залах.

У Волинській області з метою недопущення повної стагнації в екскурсійній діяльності, а також банкрутства фахівцями роботодавців у сфері туризму розроблено низку заходів, успішна реалізація яких дасть змогу туристично-екскурсійному бізнесу безпечно функціонувати в умовах карантинних обмежень та активно відновитися після їх закінчення.

За таких умов одними з найважливіших проблем в екскурсійній сфері аналізованої області сьогодні є забезпечення засобів індивідуального захисту, дотримання соціальної дистанції і загалом безпека туристів, яка лягає на плечі екскурсовода, адже відвідувачі повинні:

- обробити руки антисептичним засобом перед входом на територію музею чи іншого екскурсійного об'єкта;
- дотримуватися соціальної дистанції в 1,5 м;
- заходити до закладу та пересуватися по ньому у захисній масці, що прикриває ніс та рот.

За порушення цих обмежень керівництво екскурсійних об'єктів можуть притягати до відповідальності за ст. 44-3 Кодексу України про адміністративні правопорушення. Розмір штрафу для посадових осіб становить від 34,0 до 170,0 тис грн.

На глобальному рівні UNWTO (Всесвітня організація туризму) закликала уряди країн світу максимально сприяти підтримці функціонування туристичної сфери та розробила свої Рекомендації щодо пом'якшення COVID-пандемії на сферу туризму в різних країнах. Документ був розроблений за участю всіх організацій, що входять до складу «Глобального кризового комітету з туризму»:

- WHO (World Health Organization – Всесвітньої організації охорони здоров'я);
- ICAO (International Civil Aviation Organization – Міжнародної організації цивільної авіації);
- IMO (International Maritime Organization – Міжнародної морської організації);
- організаціями приватного сектору: ACI (International Airport Council – Міжнародної ради аеропортів);
- CLIA (Cruise Lines International Association – Міжнародної асоціації круїзних ліній);
- IATA (International Air Transport Association – Міжнародної асоціації повітряного транспорту);
- WTTC (World Tourism and Travel Council – Всесвітньої ради з туризму та подорожей) [4].

Незважаючи на фактичне послаблення карантинних обмежень, після весняного карантину екскурсійний бізнес усе ще знаходиться під ризиком заборони діяльності в червоних та помаранчевих зонах. Щоправда, повністю забороняти екскурсійну діяльність не виправдано, якщо дотримуватися елементарних санітарних норм та правил.

Пандемія посприяла тому, що Волинська область усе більше відходить від традиційних видів туризму. До запровадження карантинних обмежень туризм у Волинській області на 80% складався з культурного туризму, гості області, серед яких значну кількість становили іноземці, обов'язково відвідували об'єкти культурної спадщини,

музеї, фестивалі. Те, що внаслідок запровадження карантину потік туристів майже повністю зупинився, змусило представників культури зосередити свою увагу саме на мешканцях міста та області, збільшити кількість просвітницьких заходів, щоб самі люди усвідомили, де вони живуть, які пам'ятки та об'єкти культури їх оточують [4].

На нашу думку, для того щоб покращити стан екскурсійної діяльності туристичних підприємств в області, потрібно вжити таких заходів:

- поліпшити рівень туристичного обслуговування мешканців та гостей Луцька;
- посилити і стабілізувати співпрацю зі складовими елементами індустрії гостинності міста: музеями, готелями, закладами харчування, навчальними закладами тощо;
- проводити інтелектуально-просвітницькі та пізнавально-розважальні заходи;
- підвищити ефективність використання екскурсійних об'єктів шляхом створення нових екскурсійних маршрутів;
- забезпечити належний рівень промоції міста в Україні та за кордоном;
- поліпшити рівень туристичного інформування про історико-культурну спадщину міста та його культурно-мистецький потенціал;
- збільшити видатки з державного бюджету на розвиток туризму та екскурсійної діяльності;
- провести за рахунок держави масові кваліфікаційні навчання персоналу в галузі екскурсійної діяльності із санітарних вимог та протидії епідемії [2].

Нездійснення зазначених заходів може призвести до швидкого звільнення великої кількості працівників без фактичної виплати вихідної допомоги через відсутність обігових коштів, а також імовірних банкрутств тисяч суб'єктів туризму та сотень тисяч супутніх компаній та постачальників туристичної галузі. Саме ці заходи будуть адекватними існуючій ситуації та сприятимуть розвитку туристичної галузі Волинської області.

**Висновки.** Пандемія COVID-19 спричинила велику кризу екскурсійної галузі. У Волинській області туристичний бізнес шукає вихід зі скрутного становища, будь-які можливості реінтеграції та запропоновані туристам інноваційні туристичні продукти.

Проте, незважаючи на кризові фактори, екскурсійна діяльність повинна знаходити нові варіанти підтримки попиту на свої послуги задля успішного функціонування після зняття карантинних обмежень епідеміологічного характеру. Відкриття нових можливостей забезпечить екскурсантів новим потенціалом інноваційних підходів під час проведення екскурсій у складних умовах функціонування.

Забезпечення стійкості та повноцінного функціонування екскурсійної діяльності у Волинській області в сучасних умовах адаптації до швидко змінюваних епідеміологічних обставин прямо залежить від комплексних, обґрунтованих дій усіх країн світу. Саме цілеспрямовані, узгоджені, послідовні антикризові заходи спроможні реабілітувати сферу послуг. Екскурсійний туризм має активно відкривати нові можливості своєї діяльності задля досягнення стабілізації та підготовки до успішного функціонування у посткарантинний період.

#### Список використаних джерел:

1. Александрова А.Ю. Актуальные тенденции развития сферы туризма в глобальных городах мира. *Современные проблемы сервиса и туризма*. 2015. Т. 9. № 2. С. 5–13.
2. Алексеева Т. Чи має перспективи внутрішній туризм та як йому допомагає держава. URL: [https://zaxid.net/chi\\_maye\\_perspektivi\\_vnutrishniy\\_turizm\\_ta\\_%1fyak\\_yomu\\_%1fdo%1fpomagaє\\_dержava\\_n1503523](https://zaxid.net/chi_maye_perspektivi_vnutrishniy_turizm_ta_yak_yomu_dopomagaє_dержava.URL:https://zaxid.net/chi_maye_perspektivi_vnutrishniy_turizm_ta_%1fyak_yomu_%1fdo%1fpomagaє_dержava_n1503523) (дата звернення: 09.06.2021).
3. Звездовська І. Туристичний сезон – 2020: аналіз, прогноз і трохи оптимізму. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/turistichnij-sezon-2020-analiz-prognoz-i-trohi-optimizmu> (дата звернення: 21.11.2020).

4. Зіганшина А. Дозвілля в умовах карантину: онлайн-сервіси для віртуальних мандрів. URL: <https://lpnu.ua/news/2020/dozvillya-v-umovah-karantynuonlayn-servisy-dlya-virtualnyh-mandriv> (дата звернення: 09.06.2021).
5. Кацемір Я.В. Соціально-економічні чинники розвитку внутрішнього туризму в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52–2. С. 7–11.
6. Костинець В.В., Костинець Ю.В. Віртуальні подорожі як інструмент просування причорноморського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52–1. С. 82–85.
7. Кучірка Д. Внутрішній туризм в Україні – на підйомі через COVID-19. Чи надовго? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnytrishniy-turyzm-v-ukraini-covid19/30726545.html> (дата звернення: 09.06.2021).
8. Логунцова І.В. Індустрія туризму в умовах пандемії коронавірусу: виклики та перспективи. *Государственное управление*. 2020. № 80. С. 49–65.
9. Мартинович К. Правила безпеки: як зміниться туризм після карантину. URL: <https://story.tutu.ru/pravila-bezopasnosti-kak-izmenitsja-turizm-posle-karantina> (дата звернення: 09.06.2021).
10. Оболенцева Л.В., Костіна К.М. Туристичний імідж території: проблеми формування, управління та розвитку. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2019. Вип. 52. С. 56–64.
11. Поширення коронавірусу: безвихідь чи поштовх до розвитку? URL: <https://hromadske.volyn.ua/poшыrennia-koronavirusu-bezvykhid-chy-poshtovkh-dlia-rozvytku/> (дата звернення: 09.06.2021).
12. Романенко М. ZOOM чи туристичний бум: чи збільшиться внутрішній туризм після карантину. URL: <https://hromadske.ua/posts/zoom-chi-turistichnij-bum-chi-zbilshitsya-vnutrishnij-turizm-pislya-karantynu> (дата звернення: 09.06.2021).
13. Савицький В. Як врятувати український туризм від наслідків пандемії: досвід країн заходу. URL: <https://ua.news.ua/kak-spasty-ukraynskyj-turyzm-ot-posledstvyj-pandemiyu-opyt-stran-zarada> (дата звернення: 09.06.2021).
14. Сущенко Р. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turistichnu-galuz.html> (дата звернення: 09.06.2021).
15. Туристична галузь Волині зазнала значних збитків через карантин. URL: <http://www.volynpost.com/news/171020-turystychna-galuz-volyni-zaznala-znachnyh-zbytkiv-cherez-karantyn> (дата звернення: 09.06.2021).
16. Туристичний бізнес під час пандемії: висновки та ключові інсайти. URL: <https://eba.com.ua/turystychnyj-biznespid-chas-pandemiyi-vysnovky-ta-klyuchovi-insajty> (дата звернення: 09.06.2021).
17. Тараненко А. Карантин вихідного дня та його вплив на сферу туризму. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/karantin-vihidnogo-dnya-vbivaye-turizm-chi-ye-kompromis-novini-ukrajini-50124177.html> (дата звернення: 09.06.2021).

### References:

1. Alexandrova A.U. (2015) Current trends in the development of the tourism sector in global cities of the world. *Sovremennye problemy servisa i turizma*, vol. 9, no. 2, pp. 5–13.
2. Alekseeva T. (2020) Does domestic tourism have prospects and how does the state help it? Available at: [https://zaxid.net/chi\\_maye\\_perspektivi\\_vnutrishniy\\_turizm\\_ta\\_%1fyak\\_yomu\\_%1f-do%1fpoma-gaye\\_derzhava\\_n1503523](https://zaxid.net/chi_maye_perspektivi_vnutrishniy_turizm_ta_%1fyak_yomu_%1f-do%1fpoma-gaye_derzhava_n1503523) (accessed 09 June 2021).
3. Zvezdovska I. (2020) Tourist season-2020: analysis, forecast and a little optimism. Available at: <https://thepage.ua/ua/exclusive/turistichnij-sezon-2020-analiz-prognoz-i-trohi-optimizmu> (accessed 09 June 2021).
4. Ziganshina, A. (2020) Leisure in quarantine: online services for virtual travel. Available at: <https://lpnu.ua/news/2020/dozvillya-vumovah-karantynu-onlayn-servisy-dlya-virtualnyh-mandriv> (accessed 09 June 2021).
5. Katsemir Ya.V. (2020) Socio-economic factors of domestic tourism development in Ukraine. *Black Sea Economic Studies*. Issue 52-2, pp. 7–11.
6. Kostynets V.V., Kostynets Yu.V. (2020) Virtual travel as a tool for promoting the Black Sea region. *Black Sea Economic Studies*. Issue 52-1, pp. 82–85.
7. Kuchirka D. (2020) Domestic tourism in Ukraine – on the rise through Covid-19. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnytrishniy-turyzm-v-ukraini-covid19/30726545.html> (accessed 09 June 2021).

8. Loguntsova I.V. (2020) The tourism industry in the context of the coronavirus pandemic: challenges and prospects. *Public administration: Electronic bulletin*. Issue 80, pp. 49–65.

9. Martinovic, K. (2020) Safety rules: how tourism will change after the quarantine (2020). Available at: <https://story.tutu.ru/pravila-bezopasnosti-kak-izmenitsja-turizm-posle-karantina> (accessed 09 June 2021).

10. Obolentseva L.V., Kostina K.M. (2019) Tourist image of the territory: problems of formation, management and development. *Collection of scientific works of ChSTU*. Issue 52, pp. 56–64.

11. Coronavirus spread: dead end or impetus for development? Available at: <https://hromadske.volyn.ua/poshyrennia-koronavirusu-bezvykhid-chy-poshtovkh-dlia-rozvytku/> (accessed 09 June 2021).

12. Romanenko M. (2020) ZOOM or the tourist boom: will domestic tourism increase after quarantine. Available at: <https://hromadske.ua/posts/zoom-chi-turistichnij-bum-chi-zbilshitsya-vnutrishnij-turizm-pislya-karantynu> (accessed 09 June 2021).

13. Savitsky V. (2020) How to save Ukrainian tourism from the effects of a pandemic: the experience of Western countries. Available at: <https://ua.news.ua/kak-spasty-ukraynskyj-turyzm-ot-posledstvyj-pandemyy-opyt-stran-zapada> (accessed 09 June 2021).

14. Sushchenko R. (2020) Quarantine. How the world saves the tourism industry. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric/tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turistichnu-galuz.html> (accessed 09 June 2021)

15. The tourism industry in Volyn has suffered significant losses due to quarantine. Available at: <http://www.volynpost.com/news/171020-turystychna-galuz-volyni-zaznala-znachnyh-zbytkiv-che-rez-karantyn> (accessed 09 June 2021).

16. Tourism business during a pandemic: conclusions and key insights (2020). Available at: <https://eba.com.ua/turystychnyj-biznespid-chas-pandemiyi-vysnovky-ta-klyuchovi-insajty> (accessed 09 June 2021).

17. Taranenko A. (2020) Weekend quarantine and its impact on tourism. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/karantin-vihidnogo-dnya-vbivaye-turizm-chi-ye-kompromis-novini-ukrajini-50124177.html> (accessed 09 June 2021).

---



УДК: 005.2: [631.1: 001. 891]

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.10>**Мухіна І.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9540-1899>

**Хорунжий І.В.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

**Muhina Irina, Horundjy Igor**

Kherson State Agrarian and Economic University

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МІСІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ГОСПОДАРСТВА****JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF THE MISSION  
OF THE RESEARCH ENTERPRISE**

*Конкурентне середовище ринку передбачає взаємодію в одному просторі економічних суб'єктів, інтереси яких часто є протилежними за змістом: підприємців, споживачів товарів та послуг, найманих працівників, постачальників сировини та матеріалів, партнерів, соціальних і політичних інституцій та ін. Серед інструментів стратегічного управління, що сприяє оптимальному поєднанню інтересів суб'єктів ринку, – місія підприємства. Вона створює соціально-психологічні умови для гуманізації бізнесу та соціалізації економіки у цілому. У дослідженні розглянуто питання теоретичних засад та практичних особливостей формування місії науково-дослідного господарства. У ході роботи над темою отримано результати, які мають самостійне наукове та практичне значення: запропоновано використовувати метод субоптимізації для обґрунтування місії; визначено відмінності субоптимізації від оптимізації; рекомендовано визначати стратегічні цілі підприємства з урахуванням аналізу вимог учасників мікросередовища.*

**Ключові слова:** місія підприємства, стратегічні цілі підприємства, елементи формування місії, субоптимізація, інтереси суб'єктів ринку, учасники мікросередовища підприємства.

*Конкурентная рыночная среда предполагает, что в одном пространстве могут взаимодействовать экономические субъекты, чьи интересы противоположны по смыслу: предприниматели, потребители товаров и услуг, наемные работники, поставщики сырья и материалов, партнеры, социальные и политические институты и прочие. Среди инструментов стратегического управления, которые способствуют оптимальному сочетанию интересов субъектов рынка, – миссия предприятия. Она создает социально-психологические условия для гуманизации бизнеса и социализации экономики в целом. В исследовании рассмотрены теоретические основы и практические особенности формирования миссии научно-исследовательского хозяйства. В ходе работы над темой получены результаты, имеющие самостоятельное научное и практическое значение: предложено использовать метод субоптимизации для обоснования миссии; определены отличия субоптимизации от оптимизации; рекомендовано определять стратегические цели предприятия с учетом анализа требований участников микросреды.*

**Ключевые слова:** миссия предприятия, стратегические цели предприятия, элементы формирования миссии, субоптимизация, интересы субъектов рынка, участники микросреды предприятия.

*The competitive environment of the market involves interaction in the same space of economic entities, whose interests are often opposite in meaning – entrepreneurs, consumers of goods and services, employees, suppliers of raw materials, partners, social and political institutions, and others. Therefore, answering the question: “How are we going to achieve an increase in the income of our enterprise?”, the manager has to take into account both internal*

*and external features of the environment, which are constantly changing over time, because the long-term functioning of the business is impossible in conflict conditions. Among the strategic management tools that contribute to the optimal combination of interests of market entities is the mission of the enterprise. It creates socio-psychological conditions for the humanization of business and the socialization of the economy as a whole. The study examines the theoretical foundations and practical features of the formation of the mission of a research economy on the example of the "Experimental farm "Kopany" of "the Institute of Irrigated Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine" of the Belozersky district of the Kherson region. The task is to improve the strategic management toolkit for a reasonable choice of the enterprise's mission. The study set the following tasks: determine the essence of the concept of the mission of the enterprise and its elements, to summarize the features of the functioning of research farms in the agricultural sector of Ukraine in comparison with other enterprises, substantiate the choice of the mission of the research farms based on the analysis of the economic and organizational indicators of the enterprise's activity related to the mission. In the course of work on the topic, results were obtained that have independent scientific and practical significance: it was proposed to use the suboptimization method to justify the mission; certain differences between suboptimization and optimization; it is recommended to determine the strategic goals of the enterprise taking into account the analysis of the requirements of the participants in the microenvironment.*

**Key words:** *mission of the enterprise, strategic goals of the enterprise, elements of the formation of the mission, suboptimization, interests of market participants, the participants of the microenvironment of the enterprise.*

**Постановка проблеми.** Через складні економічні та політичні умови в Україні так і не була досягнута мета Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р. – «створення організаційно-економічних умов для ефективного соціально спрямованого розвитку аграрного сектору» [1]. Отже, розв'язання цієї проблеми є актуальним і сьогодні.

Запорукою досягнення мети слугує розроблення такого важливого інструменту стратегічного управління, як місія підприємства, тому що його використання створює соціально-психологічні умови для оптимального поєднання протилежних за змістом інтересів суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства й через це сприяє соціалізації економіки. Між тим практичним особливостям обґрунтування місії приділяють мало уваги, і майже відсутні дослідження щодо місії сільськогосподарського та наукового підприємства чи їх поєднання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свого часу інструментарієм стратегічного менеджменту глибоко займався американський учений російського походження І. Ансофф; значний внесок у розроблення поняття місії зробили М. Портер, А. Чандлер, П. Друкер, П. Кругман, О. Віханський, І. Гурков, Г. Гольдштейн.

Українські вчені також працюють у цьому напрямі, серед них: Є. Кайлюк, Г. Кіндрацька, Д. Горелов, С. Большенко, В. Андреева, В. Гриненко, Г. Осовська, П. Сладкевич, З. Шершньова та ін.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – розглянути теоретичні засади та практичні особливості застосування місії у системі стратегічного управління, визначити напрями вдосконалення інструментарію для обґрунтованого вибору місії підприємства.

Завдання:

- 1) визначити сутність поняття місії підприємства та її елементів;
- 2) узагальнити особливості функціонування науково-дослідних господарств аграрного сектору України порівняно з іншими підприємствами;
- 3) обґрунтувати вибір місії науково-дослідного господарства на основі аналізу пов'язаних із місією економічних та організаційних показників діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження було дослідне господарство «Копані» Інституту зрошувального землеробства Національної академії аграрних наук України (скорочено – ДП «ДГ «Копані» НААНУ») Білозерського району Херсонської області.

Серед методів дослідження: спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний, графічний; статистичний; порівняння, а також субоптимізація для формування місії підприємства.

Інформативною базою слугували дані статистичної звітності, законодавчі акти, періодичні видання, показники економічної та організаційної діяльності ДП «ДГ «Копані» НААНУ», Інтернет-джерела та особисті спостереження.

**Виклад основного матеріалу.** Доходність підприємства є ключовою метою для його власників. Проте ринок надає можливість збільшення доходів тільки через задоволення споживчого попиту, і, з його боку, доходність – лише внутрішня проблема підприємства. Отже, і місію (призначення) підприємства потрібно шукати поза його межами, а саме серед користувачів товарів та послуг підприємства.

Формуючи у клієнтів уявлення про себе, підприємству слід позиціонуватися як засіб задоволення певних потреб клієнтів, а не тільки як виробник товарів чи послуг, тому що «товари та технології старіють, а основні потреби залишаються» [2].

Водночас реалізація економічних цілей здійснюється не лише за допомогою капіталу власників, а й праці співробітників підприємства, які мають відмінні від власників особисті інтереси, тим не менше вони є частиною загального процесу виробництва і реалізації продукції.

Поєднання цілей важливе для розуміння працівниками своїх завдань. Через це місія функціонує у двох формах:

а) для зовнішніх учасників ринку – лаконічний і змістовно насичений слоган (кредо) та чітко сприйнятий покупцем образ підприємства (імідж);

б) для співробітників – більш детальна й осмислена мета функціонування підприємства, яка окреслює сферу його діяльності, способи досягнення економічних цілей, способи взаємодії із суспільним середовищем та ін.

Між тим головним завданням місії є поєднання протилежних за змістом інтересів ключових учасників ринкового середовища: власників, споживачів та працівників. Власники найчастіше прагнуть отримати якомога більший прибуток від своєї діяльності, покупці – якісний продукт за нижчу ціну, а наймані працівники – максимально можливу заробітну плату (рис. 1).

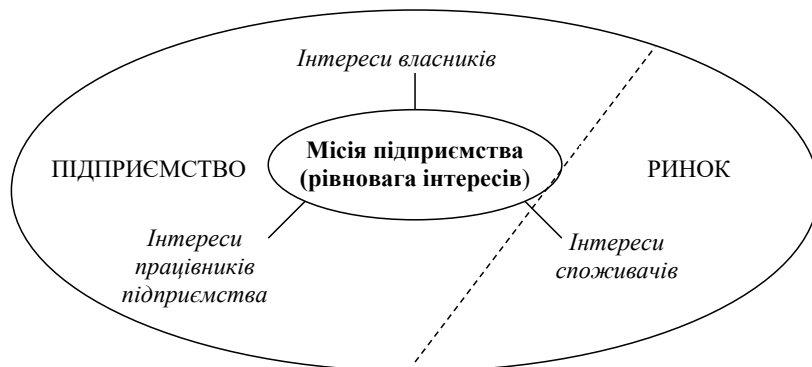


Рис. 1. Відносини ключових учасників ринкового середовища через місію підприємства

Джерело: побудовано на основі [2–4]

Місія рідко змінюється і мало залежить від поточного стану справ, а переглядається лише через зміну потреб або появу нових можливостей. Завдяки цьому цілі під-

приємства стають внутрішньо узгодженими, що важливо для забезпечення довготривалих зовнішніх конкурентних позицій.

Оскільки завдання місії – поєднати протилежні за економічною метою інтереси суб'єктів мікросередовища, то і вирішення потребує відмінних від традиційних підходів до визначення ролі підприємства та його завдань.

Таким методом була вибрана субоптимізація замість оптимізації. Розглянемо особливості цих методів у табл. 1.

Таблиця 1

## Зміна парадигм щодо функціонування підприємства

Уявлення	Парадигма	
	Оптимізація	Субоптимізація
Підприємство	Засіб досягнення економічної (або іншої) мети власників	Підсистема в складній системі зовнішніх відносин
Мета функціонування	Задовольняти інтереси власників	Задовольняти потреби більшості учасників цілісного середовища
Діяльність	Можна описати за допомогою критерію оптимальності	Не можна описати та визначити одним показником
Цілеспрямованість	В організації повинна бути єдина ціль	Множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на сегменти та елементи середовищем
Працівники	Усі учасники підприємства працюють над досягненням єдиної економічної мети	Єдність цілей усередині організації уявна: кожна група та індивід користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту
Реалізація мети	Довгострокові цілі розбиваються на підцілі та етапи їх досягнення	Довго- й короткострокові цілі підприємства не збігаються через зміну як потреб підприємства, так і змісту управлінських рішень із плином часу
Прийняття управлінських рішень	Керівники приймають обгрунтоване рішення на основі аналізу достатньої кількості інформації	Керівники приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації, тому фактичне досягнення критерію оптимальності неможливе

*Джерело: узагальнено на основі [3; 4]*

На відміну від оптимізації субоптимізація ставить метою й умовою функціонування підприємства задоволення потреб якомога більшого числа учасників мікросередовища, в якому підприємство розглядається як одна з підсистем у цілісній системі зовнішніх відносин.

Для обгрунтованого вибору місії науково-дослідного господарства потрібно визначити особливості функціонування цих підприємств порівняно з традиційними аграрними. Це допоможе скористатися сприятливими чинниками та зменшити тиск несприятливих.

Відзначимо, що за останні два десятиріччя на відміну від галузей промисловості аграрна сфера України активно нарощує свій потенціал. Підтвердженням цього слугує інтенсифікація виробництва: підвищення більше як на третину обсягу виробництва рослинницької продукції без збільшення розміру посівних площ, переорієнтація на прибуткові види продукції, завоювання позицій на експортних ринках, розвиток агрохолдингів, залучення інвестицій на міжнародних фондових ринках. Отже, сільське господарство перетворюється на агробізнес і стає привабливою галуззю економіки.

У зв'язку із цим зростає значення аграрної науки як для забезпечення продовольчої безпеки країни, так і експорту продуктів харчування. Завдання науки – пропонувати аграрному бізнесу інноваційні розробки, які підвищують доходність підприємства [5]. Продуцентами інновацій виступають науково-дослідні господарства, які поєднують сільськогосподарську діяльність із науковою.

Особливістю функціонування цих підприємств є те, що у своїй переважній більшості вони є державними і підпорядковуються Міністерству освіти та науки (МОН) України [6].

Науково-дослідним підприємствам, які включаються до Реєстру наукових установ, наказом МОН надається підтримка держави, тому більша частина цих підприємств залежна від бюджетного фінансування. Відповідно до Положення, ці підприємства мають такі особливості:

- користуються податковими пільгами відповідно до законодавства;
- не можуть змінювати вид наукової і науково-технічної діяльності;
- зобов'язані не менш як 50% доходу від своєї основної діяльності спрямовувати на проведення ініціативних науково-дослідних робіт та розвиток дослідницької матеріально-технічної бази;
- забезпечують не менш як 70% основної наукової або науково-технічної діяльності у загальному річному обсязі виконаних робіт [7].

Велике значення розвитку аграрної науки має для економіки Херсонської області. Так, в області функціонує 17 науково-дослідних організацій та три навчальні заклади, які здійснюють підготовку фахівців аграрного спрямування.

Найзначніші з науково-дослідних організацій – біосферний заповідник «Асканія-Нова», Інститут землеробства Південного регіону, Інститут рису, дослідне господарство південного овочівництва і баштанництва, Інститут тваринництва степових районів імені М.Ф. Іванова «Асканія-Нова», Національний науковий селекційно-генетичний центр вівчарства.

Усі організації мають розгалужену мережу своїх дослідницьких господарств, які не лише впроваджують у виробництво наукові розробки своїх центрів, а й проводять власні дослідження щодо рослинницьких культур та сільськогосподарських тварин.

Тобто серед чинників, які суттєво впливають на формування місії науково-дослідного господарства, можна виділити:

- 1) залежність від обсягу державного фінансування;
- 2) попит суспільства на наукові розробки в аграрному секторі;
- 3) напрями поліпшення здобутків підприємства за допомогою науки.

Досліджуване господарство – ДП «ДГ «Копані» НААНУ» розташоване в Білозерському районі Херсонської області. Воно входить у систему Української академії аграрних наук і безпосередньо підпорядковується Інституту землеробства Південного регіону. Це одне з найстаріших дослідних господарств Херсонщини, яке успішно функціонує понад 65 років [8].

ДП «ДГ «Копані» НААНУ» є державним сільськогосподарським статутним суб'єктом підприємницької діяльності, що здійснює дослідну, господарську і комерційну діяльність із метою досягнення позитивних економічних результатів та одержання прибутку.

Мета діяльності господарства – забезпечення науковців умовами для проведення досліджень, випробувань, апробації й упровадження наукових розробок у виробництво, а також вирощування і збут продукції рослинництва належної якості за доступну ціну. Підприємство займається виробництвом оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур та саджанців.

Основними напрямами діяльності ДП «ДГ «Копані» НААНУ» є:

- активне сприяння науковій установі, якій воно підпорядковане, а також іншим

науковим установам у роботі з проведення наукових дослідів, виробничої перевірки і впровадження науково-технічних розробок;

– сприяння на взаємовигідній основі науковим установам в їхній діяльності з поширенням серед державних підприємств, організацій та інших господарюючих суб'єктів досягнень науки, техніки і передового досвіду у виробництві;

– виробництво оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур та саджанців [8; 9].

Економічна діяльність підприємства включає заняття сільським господарством (рослинництвом), мисливством та лісовим господарством. Перший вид діяльності є головним.

Склад і структура земельних угідь підприємства залишаються незмінними протягом останніх 15 років. Площа під дослідними полями становить понад 60% від загальної, що свідчить про високий рівень наукових досліджень на підприємстві.

У цілому функціонування ДП «ДГ «Копані» НААНУ» є стабільним і прибутковим, тому на найближчі 10–15 років зміни напряму діяльності не заплановано. Те саме стосується форми власності.

Особливістю сучасного етапу сільськогосподарського виробництва в

Україні є відсутність конкурентної боротьби серед товаровиробників. Це пов'язано зі зростанням попиту на продукцію, яка не лише споживається в країні, а й у значній кількості експортується за її межі. Тому чисельність клієнтів ДП «ДГ «Копані» НААНУ» постійно зростає.

У переважній більшості клієнтами підприємства виступають сільськогосподарські та переробні підприємства, фермерські господарства, особисті господарства громадян, населення Херсонської та Миколаївської областей. Характеристику відносин підприємства у мікросередовищі представлено в табл. 2.

Таблиця 2

## Характеристика суб'єктів мікросередовища ДП «ДГ «Копані» НААНУ»

Суб'єкти мікросередовища	Хто вони, де розташовані?	Форма відносин із підприємством
1	2	3
Клієнти	сільськогосподарські та переробні підприємства, фермерські господарства, оптово-посередницькі фірми, особисті господарства громадян, населення Херсонської та Миколаївської областей	- купують продукцію рослинництва та насіннєвий матеріал для виробництва с.-г. продукції, переробки, перепродажу та особистого споживання; - отримують консультації щодо виробництва продукції з купленого насіння сортів та гібридів
Партнери	провідна установа – Інститут зрошувального землеробства НААНУ, інші наукові господарства та установи, с.-г. підприємства усіх форм власності, переважно Херсонської області	- сприяння провідній та іншим науковим установам у роботі з проведення дослідів, виробничої перевірки і впровадження науково-технічних розробок; - поширення серед господарюючих суб'єктів досягнень науки, техніки і передового досвіду у виробництві; - сумісне виробництво оригінального, елітного та репродукційного насіння, сільськогосподарських культур та саджанців

Продовження Таблиці 2

1	2	3
Постачальники	оптово-посередницькі фірми, постачальники сировини, виробники хімічних та біологічних препаратів, мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин Херсонської області та України	- реалізують підприємству продукцію, необхідну для забезпечення виробництва товарної продукції та насіння високих репродукцій

Як показує аналіз наведеної інформації, наукова діяльність є домінуючою на підприємстві. Їй підпорядковуються всі інші види діяльності та відносини із зовнішніми суб'єктами.

Проведений аналіз дав змогу визначити, які саме потреби мають учасники зовнішнього середовища до ДП ДГ «Копані» НААНУ». Схему цих потреб представлено на рис. 2.

### МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА



Рис. 2. Схема потреб суб'єктів мікросередовища по відношенню до ДП ДГ «Копані» НААНУ»

Джерело: розроблено на основі [8–10]

Для того щоб визначитися з пріоритетним напрямом місії, потрібно розібратися, який із видів діяльності підприємства є найбільш значущим для зовнішніх суб'єктів мікросередовища. Для цього ми згрупували вимоги основних і другорядних учасників за видами діяльності: економічна, наукова, дорадча та адміністративна і порахували їх кількість (табл. 3).

Аналіз вимог показав, що для основних учасників економічна діяльність підприємства є найбільш значущою, наукова займає другу позицію, а дорадча – третю. Від-

значимо, що для більшості другорядних учасників наукова діяльність виступає пріоритетною.

Таблиця 3

**Групування вимог суб'єктів мікросередовища ДП ДГ «Копані» НААНУ за видами економічної діяльності**

		Види діяльності			
		Економічна	Наукова	Дорадча	Адміністративна
Суб'єкти мікросередовища	Основні	1. Якість продукції	1. Якість досліджень	1. Консультації щодо виробництва продукції	1. Адміністративна кар'єра
		2. Сумлінність розрахунків	2. Наукова самореалізація співробітників	-	-
		3. Справедлива ціна продукції	-	-	-
		4. Свочасна доставка	-	-	-
		5. Самофінансування діяльності	-	-	-
		6. Достойна оплата праці	-	-	-
	Другорядні	7. Свочасність та сумлінність розрахунків	3. Сумісне проведення досліджень	2. Надання необхідної інформації	-
		8. Сумісна економічна діяльність	4. Обмін досвідом	-	-
		-	5. Поширення досягнень науки	-	-

Джерело: розроблено на основі [2; 3; 8–10]

Оскільки головною умовою отримання доходів ДП ДГ «Копані» НААНУ є взаємодія з клієнтами, то адресність місії повинна бути звернена саме до них. Разом із цим наукова діяльність служить вагомою конкурентною перевагою підприємства та його особливою функцією.

Зважаючи на стратегічні перспективи, підприємству слід розширювати свою дорадчу та інформаційну діяльність, підвищувати її якість. Це дасть змогу не лише підтримувати зв'язки зі своїми діючими клієнтами та партнерами, а й залучати нових.

Отже, місію господарства можна окреслити за такими напрямками:

- сприяння економічному розвитку аграрної сфери через реалізацію якісної продукції рослинництва та насіння високих репродукцій, вироблених за новітніми технологіями;

- надання дорадчих послуг щодо технології виробництва продукції своїм клієнтам, партнерам із бізнесу та науки;

- співпраця з іншими науковими організаціями для розвитку науки та проведення наукових досліджень;

- розповсюдження досягнень науки, надання необхідної інформації клієнтам і населенню через засоби інформації, Інтернет-мережу, наукові та інші видання.

Дані позиції можуть слугувати розширеною формою місії для внутрішнього використання, але для того щоб вона ефективно діяла та запам'ятовувалася, краще



виобрати лаконічну форму. Рекомендованою формою стратегічної місії може слугувати така:

«Ми забезпечимо нашим покупцям якісну продукцію, партнерам – співпрацю та допомогу, науці – нові досягнення, співробітникам – стаке благополуччя!».

У ній на перший план виходить господарська діяльність як необхідна умова існування підприємства в конкурентному середовищі. Далі, в порядку значущості, – шляхи досягнення поставленої стратегічної мети: сприяння інноваційному розвитку аграрної сфери та створення умов для соціалізації внутрішнього середовища.

**Висновки.** Місія є ідейною серцевиною підприємства, яка поєднує різні за спрямованістю інтереси економічних суб'єктів ринку. Крізь її призму складаються довготермінові цілі. Вона будується на суспільній користі від економічної діяльності.

Проведений аналіз потреб зовнішніх учасників мікросередовища дав змогу встановити пріоритети серед видів діяльності підприємства та обґрунтувати вибір місії ДП ДГ «Копані» НААНУ».

### Список використаних джерел:

1. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. URL: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822> (дата звернення: 07.05.2021).
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент ; 2-е вид., перероб і доп. Київ : Знання, 2010. 406 с.
3. Субоптимизация производства. URL: <http://www.avtomatika-ufa.ru/sistema41.html> (дата звернення: 03.05.2021).
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків : ХНАДУ, 2010. 133 с.
6. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 15.05.2021).
7. Положення про Державний реєстр наукових установ, яким надається підтримка держави : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2001 р. № 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2021).
8. Державне підприємство «Дослідне господарство «Копані» ІЗ НААНУ. URL: <http://izpr.org.ua/merezha-institutu/dp-dg-korani.html> (дата звернення: 18.05/2021).
9. Економічні паспорти за 2000–2019 рр. ДП «ДГ «Копані» ІЗ НААНУ».
10. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

### References:

1. Konceptsiya Derzhavnoji ciljovoji prohramy rozvytku aghrarnogho sektoru ekonomiky na period do 2020 roku [The concept of the State target program for the development of the agricultural sector of the economy until 2020]. Available at: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822> (accessed 07 May 2021).
2. Kindracjka Gh.I. (2010) Strategichnyj menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)
3. Suboptimizatsiya proizvodstva [Suboptimization of production]. Available at: <http://www.avtomatika-ufa.ru/sistema41.html> (accessed 03 May 2021).
4. Shershnojva Z.Je. (2004) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Goryelov D.O., Bolshenko S.F. (2010) Strateghija pidprijemstva [Enterprise strategy]. Kharkiv: KhNADU. (in Ukrainian)
6. Zakon Ukrayiny «Pro naukovu i naukovo-texnichnu diyalnist» [Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activity"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (accessed 15 May 2021).
7. Polozhennja pro Derzhavnyj rejestr naukovykh ustanov, jakym nadajetsja pidtrymka derzhavy postanovoyu Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 23 kvitnya 2001 r. № 380 [Regulations on the State Register of Scientific Institutions Provided with State Support by the Resolution of the Cabi-

net of Ministers of Ukraine of April 23, 2001 № 380]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2001-%D0%BF#Text> (accessed (accessed 15 May 2021).

8. Derzhavne pidpryemstvo «Doslidne gospodarstvo «Kopani» IZ NAANU [State Enterprise "Experimental Farm" Kopani "of the Institute of Irrigated Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine]. Available at: <http://izpr.org.ua/merezha-institutu/dp-dg-kopani.html> (accessed 18 May 2021).

9. Ekonomichni pasporty za 2000–2019 rr. DP «DG «Kopani» IZ NAANU» [Economic passports for 2000–2019 of the Kopani Experimental Farm of the Institute of Irrigated Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine].

10. Kajlyuk Ye.M., Andryeyeva V.M., Grynenko V.V. (2010) Strategichnyj menedzhment [Strategic management]. Kharkiv: KhNAMG. (in Ukrainian)

---

УДК 339.138

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.11>**Пономаренко І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3532-8332>

**Ропомаренко Ігор**

Kyiv National University of Technologies and Design

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## PECULIARITIES OF MARKETING COMMUNICATIONS FORMATION IN THE DIGITALIZATION CONDITIONS

*У статті досліджено особливості використання сучасних маркетингових стратегій для налагодження ефективних комунікацій із цільовою аудиторією з урахуванням процесів діджиталізації. Установлено істотність зв'язку між пандемією COVID-19 та активізацією використання передових інструментів цифрового маркетингу. Доведено істотний вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на зміни у поведінці клієнтів та трансформацію ключових процесів діяльності компаній із метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на різних ринках. Визначено ефективність застосування алгоритмів машинного навчання під час забезпечення таргетингу рекламних повідомлень у мережі Інтернет. Розкрито особливості залучення лідерів думок для просування продукції компаній у цифровому середовищі. Установлено, що процеси діджиталізації сприяли появі віртуальних інфлюенсерів, які мають велику кількість підписників у різних соціальних мережах та використовуються у маркетингових кампаніях різноманітних брендів. Розкрито особливості трансформації соціальних мереж на прикладі відеоконтенту.*

**Ключові слова:** інновації, комунікації, маркетинг, цифровізація, цільова аудиторія.

*В статье исследованы особенности использования современных маркетинговых стратегий для налаживания эффективных коммуникаций с целевой аудиторией с учетом процессов диджитализации. Установлена существенность связи между пандемией COVID-19 и активизацией использования передовых инструментов цифрового маркетинга. Доказано существенное влияние современных информационно-коммуникационных технологий на изменения в поведении клиентов и трансформацию ключевых процессов деятельности компаний с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности на различных рынках. Определена эффективность применения алгоритмов машинного обучения при обеспечении таргетинга рекламных сообщений в сети Интернет. Раскрыты особенности привлечения лидеров мнений для продвижения продукции компаний в цифровой среде. Установлено, что процессы диджитализации способствовали появлению виртуальных инфлюенсеров, которые имеют большое количество подписчиков в разных социальных сетях и используются в маркетинговых кампаниях различных брендов. Раскрыты особенности трансформации социальных сетей на примере видеоконтента.*

**Ключевые слова:** инновации, коммуникации, маркетинг, цифровизация, целевая аудитория.

*The article examines the features of using modern marketing strategies to establish effective communication with the target audience, taking into account the processes of digitalization. The link between the COVID-19 pandemic and the use of advanced digital marketing tools has been established. The significant influence of modern information and communication technologies on changes in customer behavior and transformation of key business processes of companies in order to ensure a high level of competitiveness in different markets is proved. The effectiveness of the application of machine learning algorithms in providing targeting of advertising messages on the Internet is determined. The peculiarities of attracting opinion leaders to promote the products of companies in the digital environment are revealed. In the process of finding opinion*

*leaders to promote their products, companies need to decide on the social networks in which the target audience is located. It is also necessary to clearly define the niche of the product, which will correspond to the specialization of bloggers (beauty bloggers, gaming bloggers, coaching bloggers, travel bloggers, fitness bloggers, food bloggers, etc.). Particular attention should be paid to animals, which are popular among the vast majority of users of social networks. Companies attract popular animals to promote specialized products and related services among the target audience of certain social media. It was found that digitalization processes have contributed to the emergence of virtual influencers, who have a large number of subscribers in various social networks and are used in marketing campaigns of various brands. Peculiarities of social networks transformation on the example of video content are revealed. Social distancing due to the COVID-19 pandemic has contributed to the intensification of the e-commerce market. Using advanced digital marketing tools allows to transform traffic into sales of goods and services of an individual company. Implementing an effective business strategy in e-commerce involves the development of a flexible marketing strategy that will allow to quickly adapt to the needs of the target audience.*

**Key words:** *innovation, communications, marketing, digitalization, target audience.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах процеси діджиталізації призводять до появи комплексу позитивних та негативних проявів у діяльності компаній. Для досягнення довгострокового позитивного ефекту суб'єкти підприємницької діяльності повинні мінімізувати ризики, що пов'язані із запровадженням інноваційних технологій, та намагатися використати наявні можливості. Серед важливих напрямів діяльності компанії слід звернути увагу на дослідження можливостей застосування цифрового маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти оптимізації використання основних інструментів цифрового маркетингу висвітлено у працях таких учених, як К. Ванг, Дж. Габріелле, Д. Еванс, П. Сінгх, К. Родден, Е. Тандок, Р. Томас, Дж. Ярвінен, Б. Янсен та ін.

**Формулювання цілей статті.** Розвиток наукової думки у сфері цифрового маркетингу призвів до появи великої кількості тематичних наукових праць, проте інтенсифікація науково-технічного процесу та віртуалізація соціально-економічних явищ і процесів передбачають дослідження ключових трендів щодо налагодження ефективних та довгострокових комунікацій між компаніями і клієнтами в мережі Інтернет.

**Виклад основного матеріалу.** Активне запровадження передових технологій на глобальному та національному рівнях призводить до трансформації соціально-економічних відносин у суспільстві. Цифровізація прискорює зміни в усіх видах економічної діяльності, виступаючи рушієм революційних перетворень існуючих виробничих процесів. Істотний вплив на процеси діджиталізації спричинила пандемія COVID-19, наслідки якої спонукали значну кількість населення перебувати в умовах соціального дистанціювання, активно використовуючи цифрові технології у повсякденному житті та в ході виконання професійних обов'язків [1].

Проникнення сучасних інформаційно-комунікаційних процесів у різних країнах світу характеризується різним рівнем залучення широких верств населення та розподілом за регіонами країни, що свідчить про наявність нерівностей у доступі окремих категорій громадян до цифрових технологій. Відповідно, існує потреба у реалізації державних програм щодо спрощення доступу до інноваційних технологій, особливо в країнах, що розвиваються. Особливу увагу доцільно приділити забезпеченню справедливого доступу до цифрових продуктів у сфері охорони здоров'я та системі освітніх послуг.

Діджиталізація призводить до трансформації існуючого ринку, збільшуючи попит на інноваційні професії, та поступового нівелювання доцільності використання застарілих умінь і навичок. Серед негативних наслідків зазначеного процесу слід відзначити зростання цифрового безробіття внаслідок заміни людської праці на автоматизоване обладнання та активного розвитку штучного інтелекту. Інновації змушують робочу силу переорієнтуватися з одних професій на інші, проходячи відповідний

процес навчання та адаптації, що деструктивно впливає на осіб старших вікових груп працездатного віку та погіршує позиції даної категорії на ринку праці.

Цифровізація впливає на особливості функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, які для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на певних ринках активно впроваджують інноваційні технології у різноманітні процеси. Розроблення та впровадження інноваційних підходів до функціонування дають можливість компаніям оптимізувати ключові процеси та створюють передумови для ефективного функціонування у довгостроковій перспективі. Виведення передових продуктів на ринок сприяє посиленню рівня конкурентоспроможності та зростанню попиту на товари чи послуги відповідної компанії.

Одним із напрямів оптимізації діяльності компанії в умовах цифровізації виступає маркетинг, який дає змогу розширювати цільову аудиторію та налагоджувати тісні комунікації на довготривалій основі. Побудова та реалізація ефективної маркетингової стратегії в умовах цифровізації дають змогу оптимізувати підприємницьку структуру, забезпечивши відповідний рівень гнучкості та адаптивності до чинників зовнішнього середовища.

Переорієнтація значної кількості населення на мережу Інтернет призвела до трансформації ринку реклами зі збільшення частки відповідного інформаційного контенту у цифровому середовищі. Усвідомлення нових реалій змушує велику кількість брендів зосереджуватися на формуванні діджиталізованих рекламних бюджетів, використовуючи офлайн-канали комунікацій за залишковим принципом. Слід відзначити, що окреслений підхід раціонально застосовувати лише за умови перебування переважної частини потенційних клієнтів у мережі Інтернет. Для ефективного розповсюдження рекламних повідомлень компанії мають можливість використовувати спеціалізовані платформи (Google Ads, Bing Ads, Facebook Ads, Instagram Ads тощо). Завдяки можливості здійснювати велику кількість налаштувань, що включають геопозицію та систему соціально-економічних характеристик цільової аудиторії, вдається досягти високого рівня охоплення потенційних клієнтів тематичним контентом. Поряд із цим спеціалізовані платформи надають можливість реалізовувати таку сучасну рекламну модель, як оплата компанією за клік (CPC), тобто грошові кошти знімаються з рахунка лише за умови переходу потенційного клієнта за посиланням для ознайомлення з відповідним інформаційним повідомленням. Сервіси надають можливість компаніям отримати детальну статистичну інформацію щодо ефективності розміщення повідомлень про продукцію та визначати шляхи оптимізації використання рекламного бюджету. Використання програматик-реклами, яка базується на застосуванні штучного інтелекту в маркетингу, дає змогу нівелювати людський фактор та підвищити ефективність закупки рекламного контенту за системою аукціонів. Розвиток ринку реклами у цифровому середовищі дає змогу поступово відмовлятися від формування системи метрик окремими фахівцями на основі їх практичного та теоретичного досвіду, переорієнтувавшись на алгоритми глибокого навчання, які збирають усебічну та оперативну інформацію про потенційних клієнтів і приймають рішення про доцільність демонстрації тематичного контенту за певною ціною. Компанії розглядають штучний інтелект як дієвий інструмент підвищення ефективності таргетингу в процесі ідентифікації цільової аудиторії рекламних повідомлень певного тематичного напрямку [2].

Значного розповсюдження в Інтернеті набуває долучення інфлюенсерів для просування певних товарів та послуг до кінцевих споживачів. Лідери думок у різних сферах володіють певною цільовою аудиторією, привертаючи увагу спеціалізованим тематичним контентом (фото- та відеоматеріали, текстові матеріали та ін.). Рівень популярності окремого інфлюенсера серед підписників тісно корелює з вартістю залучення до просування рекламного контенту. У 2020 р. американо-канадійський актор Двейн Джонсон став лідером за вартістю розміщення поста з рекламним повідомленням в

Instagram (1 млн дол. США за один пост), друге місце посіла американська модель Кайлі Дженнер (986 тис дол. США за один пост), третє місце належить португальському футболісту Кріштіану Роналду (889 тис дол. США за один пост) [3; 4].

Ефективність залучення інфлюенсерів можливо прослідкувати на прикладі співпраці між корейським гуртом BTS та McDonald's шляхом виведення на ринок меню The BTS Meal. Учасники гурту у Facebook зображені з окремими стравами даного меню та виражають задоволеність від споживання продукції McDonald's. Велика популярність гурту BTS у світі призвела до зростання продажів McDonald's: у США у травні 2021 р. впродовж першого тижня реалізації The BTS Meal кількість відвідувачів закладів харчування компанії зросла на 12%; істотний попит на меню в Індонезії призвів до закриття низки закладів у країні 9 червня поточного року та тимчасової переорієнтації на доставку за допомогою кур'єрських служб [5].

Переважає більшість компаній не має можливості залучати високооплачуваних зірок зі сфери шоу-бізнесу та спорту, тому орієнтується на лідерів думок із меншою кількістю підписників та відповідною вартістю рекламних послуг. Пошук лідерів думок для просування продукції у соціальних мережах можливо здійснювати за допомогою геотегів або хештегів, спеціалізованих сторінок чи сервісів.

Компаніям у процесі пошуку лідерів думок для просування продукції необхідно визначитися із соціальними мережами, в яких знаходиться цільова аудиторія. Також необхідно чітко визначити нішу товару, яка відповідатиме спеціалізації блогерів (б'юті-блогери, геймінг-блогери, коучинг-блогери, тревел-блогери, фітнес-блогери, фуд-блогери та ін.). Окрему увагу необхідно звернути на тварин, які користуються популярністю серед переважної більшості відвідувачів соціальних мереж. Компанії залучають популярних тварин для просування спеціалізованої продукції та супутніх послуг серед цільової аудиторії певних соціальних медіа. Серед лідерів за прихильністю користувачів в Instagram слід звернути увагу на песика JiffPom (10,2 млн підписників), кішку nala\_cat (4,3 млн підписників), лисицю juniperfoxx (3,0 млн підписників), мавпочку realdiddykong (857 тис підписників) [6].

Процеси діджиталізації сприяли появі віртуальних інфлюенсерів, які поступово набирають популярність та мають велику кількість підписників у різних соціальних мережах. Вигадані, або CGI, інфлюенсери – це створені за допомогою комп'ютерної графіки персонажі, які активно взаємодіють із цільовою аудиторією у соціальних медіа шляхом демонстрації вигаданого діджиталізованого життя та інших супутніх процесів, що користуються попитом у окремих груп користувачів.

У мережі Instagram лідерами серед віртуальних лідерів думок є Ліл Мікела (3 млн підписників), Бермуда (285 тис підписників), Шуду (218 тис підписників). У рекламній кампанії Calvin Klein в Instagram прийняли участь Белла Хадід та Ліл Мікела, що дало змогу досягти значних успіхів у процесі взаємодії із цільовою аудиторією. Міжнародні компанії в умовах діджиталізації створюють віртуальні моделі видатних особистостей. Так, Kentucky Fried Chicken представила 3D-модель засновника мережі ресторанів Гарланда Девіда Сандерса (полковника Сандерса). Активний розвиток інноваційних технологій дає можливість малим та середнім компаніям отримати доступ до послуг модельних агентств із 3D-моделями, які можливо одягти в оцифровану продукцію відповідних брендів [7].

Соціальне дистанціювання внаслідок пандемії COVID-19 сприяло активізації розвитку ринку електронної комерції. Використання передових інструментів цифрового маркетингу дає змогу трансформувати трафік продажу товарів та послуг окремої компанії. Реалізація ефективної бізнес-стратегії у рамках електронної комерції передбачає розроблення гнучкої маркетингової стратегії, яка дасть змогу дуже швидко адаптуватися до потреб цільової аудиторії. Поряд із вибором ефективних інструментів цифрового маркетингу доречно приділяти значну увагу створенню та розповсюдженню

тематичного контенту з метою постійного утримання уваги потенційних клієнтів та формування усвідомлення цінності для користувачів унаслідок відвідування вебресурсів компанії. Додаток Instagram дає змогу не лише розміщувати тематичну інформацію, а й використовувати кнопку магазину у нижній навігаційній панелі. Використовуючи тематичні акаунти, вдається залучити підписників для ознайомлення з контентом, який певним чином пов'язаний з окремими продуктами, та стимулювати до здійснення покупки безпосередньо на сторінці. Доцільно приділяти увагу розмітці продуктів у публікаціях та сторіс, що дає змогу збільшити рівень ідентифікації продуктів потенційними клієнтами. До ефективних підходів до просування продукції також відноситься залучення клієнтів, які діляться власним досвідом користування продукцією брендів шляхом розміщення відповідних фото- та відеоматеріалів, а також додавання позитивних коментарів.

Обмеженість контактів та активний розвиток цифрових технологій дали змогу компаніям збирати велику кількість потенційних клієнтів завдяки проведенню віртуальних подій. Наприклад, традиційні презентації корпорації Apple набули нового вираження внаслідок використання формату віртуальних подій, що передбачає відсутність аудиторії на території Apple Park. Компанія демонструє соціальну відповідальність у сфері протидії розповсюдженню COVID-19, використовуючи інноваційні підходи для комунікацій із користувачами та демонстрації сучасних продуктів. Серед останніх віртуальних подій слід відзначити презентацію Apple 21 квітня (iMac, iPad Pro, iPhone 12 фіолетового кольору, AirTag, Apple TV 4K) та 7–11 червня 2021 р. (iOS 15, iPadOS 15, macOS Monterey, watchOS 8, tvOS 15).

Соціальні мережі використовуються компаніями для реалізації комплексних маркетингових стратегій упродовж тривалого періоду часу завдяки наявності у даних сервісах великої кількості потенційних клієнтів. Середовище соціальних медіа характеризується змінністю завдяки трансформації функціонування окремих мереж, а також виходу на ринок нових гравців. У середині 2018 р. на міжнародний рівень було виведено китайський сервіс із демонстрації коротких відео TikTok, який набрав популярності серед великої кількості користувачів, переважно тінейджерського віку. Представлений сервіс розглядається як певний конкурент YouTube у ніші нетривалого за часом розважального відеоконтенту. Для забезпечення конкурентних переваг відносно TikTok у 2021 р. почалося бета-тестування сервісу YouTube Shorts, який передбачає використання лише смартфона для створення коротких відео та швидке розміщення нового контенту на YouTube. Ураховуючи велику популярність відеоконтенту серед користувачів, компанії активно застосовують представлений інструмент цифрового маркетингу для налагодження комунікацій із цільовою аудиторією. За умови вдалого просування та позиціонування YouTube Shorts стане важливим елементом маркетингових стратегій компаній у найближчій перспективі.

Прикладом швидких трансформацій уподобань користувачів в умовах діджиталізації є неочікуване зростання Clubhouse – закритої соціальної мережі для голосового спілкування. У січні 2021 р. чисельність користувачів даної мережі нараховувала близько 2 млн осіб, а в лютому поточного року аудиторія зростає до 10 млн осіб. Закрита соціальна мережа надає користувачам можливість долучитися до спілкування з різними видатними особистостями, серед яких особливу увагу доцільно звернути на Ілона Маска та Марка Цукерберга [8].

Компанії залучають високооплачуваних модераторів для взаємодії із цільовою аудиторією, зацікавлюючи потенційних клієнтів у живому спілкуванні та збільшуючи їхній інтерес стосовно дотичних до брендів питань. Політика забезпечення невимушеної поведінки та можливість безпосередньо спілкуватися з лідерами думок дають можливість створювати ефективні та довгострокові комунікації між компаніями і клієнтами.

**Висновки.** Отже, процеси діджиталізації призводять до істотної трансформації маркетингових стратегій компаній на постійній основі. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вимагає постійного моніторингу ринку технологій та ідентифікації перспективних продуктів, які доцільно використовувати для досягнення довгострокових цілей. Компанії повинні усвідомлювати цінність комунікацій у цифровому середовищі та працювати над збільшенням кількості підписників, які з високим рівнем імовірності принеситимуть прибуток на довгостроковій основі за умови використання науково обґрунтованих методів стимулювання клієнтів до здійснення цільових дій. Особливу увагу доцільно приділяти питанням використання методів машинного навчання для підвищення ефективності використання інструментів цифрового маркетингу.

#### Список використаних джерел:

1. How COVID-19 Changed Marketing. URL: <https://www.cmswire.com/digital-marketing/how-covid-19-changed-marketing>.
2. State of Digital Advertising 2021. URL: <https://www.criteo.com/state-of-digital-advertising-report-2021>.
3. The World's Top 50 Influencers Across Social Media Platforms. URL: <https://www.visualcapitalist.com/worlds-top-50-influencers-across-social-media-platforms>.
4. 15 Highest Paid Celebrities on Instagram. URL: <https://manofmany.com/lifestyle/highest-paid-celebrities-instagram>.
5. McDonald's new BTS meal is already outpacing the hit Travis Scott meal in popularity. URL: <https://www.businessinsider.com/mcdonalds-bts-meal-drives-traffic-to-restaurants-over-travis-scott-meal-2021-6?r=US&IR=T>.
6. XX 10 of The Most Famous Pets on Instagram Right Now. URL: <https://influencermatchmaker.co.uk/blog/10-most-famous-pets-instagram-right-now>.
7. 5 CGI influencers to follow on Instagram. URL: <https://hashtaglegend.com/culture/5-cgi-influencers-instagram-miquela-shudu-imma>.
8. How To Use Clubhouse For Business Growth. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/02/12/how-to-use-clubhouse-for-business-growth/?sh=4211fde026b2>.

#### References:

1. How COVID-19 Changed Marketing. Available at: <https://www.cmswire.com/digital-marketing/how-covid-19-changed-marketing>.
2. State of Digital Advertising 2021. Available at: <https://www.criteo.com/state-of-digital-advertising-report-2021>.
3. The World's Top 50 Influencers Across Social Media Platforms. Available at: <https://www.visualcapitalist.com/worlds-top-50-influencers-across-social-media-platforms>.
4. 15 Highest Paid Celebrities on Instagram. Available at: <https://manofmany.com/lifestyle/highest-paid-celebrities-instagram>.
5. McDonald's new BTS meal is already outpacing the hit Travis Scott meal in popularity. Available at: <https://www.businessinsider.com/mcdonalds-bts-meal-drives-traffic-to-restaurants-over-travis-scott-meal-2021-6?r=US&IR=T>.
6. XX 10 of The Most Famous Pets on Instagram Right Now. Available at: <https://influencermatchmaker.co.uk/blog/10-most-famous-pets-instagram-right-now>.
7. 5 CGI influencers to follow on Instagram. Available at: <https://hashtaglegend.com/culture/5-cgi-influencers-instagram-miquela-shudu-imma>.
8. How To Use Clubhouse For Business Growth. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/02/12/how-to-use-clubhouse-for-business-growth/?sh=4211fde026b2>.



УДК: 331.215.24

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12>**Русс Д.А.**

студентка,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Кучеренко С.К.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Russ Daria, Kucherenko Sergiy**

Oles Honchar Dnipro National University

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

### COMPETITIVENESS OF PRODUCTS ENTERPRISED IN THE DOMESTIC MARKET

Статтю присвячено дослідженню питання забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства у цілому. Конкурентоспроможність нині виступає однією з провідних категорій економічної науки, з котрою традиційно асоціюють успішність функціонування підприємств, стабільність й ефективність розвитку ринкової системи у цілому. На сучасному етапі глобального розвитку національної економіки напружується конкурентна боротьба між одногалузевими підприємствами. Це тісно пов'язується з інтеграцією України до міжнародного економічного простору, проникненням на державний ринок країни міцних транснаціональних корпорацій. Саме це знижує конкурентне лідерство українських підприємств у боротьбі за першість. Ось чому проблема підняття конкурентоспроможності продукції та послуг національних підприємств на вищий рівень відіграє пріоритетну роль на сьогоднішньому етапі розвитку й є надзвичайно важливою для зростання української економіки. Конкурентоспроможність сьогодні є найважливішим чинником досягнення комерційного успіху, що має вплив на конкурентоспроможність підприємства у цілому, тому кожна компанія прагне знайти шляхи її підвищення.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність продукції, підприємство, економіка, стратегія, методи оцінки, внутрішній ринок, конкурентна боротьба.

Статья посвящена исследованию вопроса обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Конкурентоспособность выступает одной из ведущих категорий современной экономической науки, с которой традиционно ассоциируют успешность функционирования предприятий конкурентных отношений, стабильность и эффективность развития рыночной системы в целом. На современном этапе глобального развития национальной экономики обостряется конкурентная борьба между одноотраслевыми предприятиями. Это тесно связано с интеграцией Украины в международное экономическое пространство, проникновением на государственный рынок страны крепких транснациональных корпораций. Именно это снижает конкурентное лидерство украинских предприятий в борьбе за первенство. Вот почему проблема повышения конкурентоспособности продукции и услуг национальных предприятий на более высокий уровень играет приоритетную роль на сегодняшнем этапе развития и является первостепенно важной для роста украинской экономики. Конкурентоспособность сегодня является важнейшим фактором достижения коммерческого успеха и выступает важнейшим фактором, который влияет на конкурентоспособность предприятия в целом, поэтому каждая компания стремится найти пути ее повышения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность продукции, экономика, стратегия, методы оценки, внутренний рынок, конкурентная борьба.

*The article is devoted to the study of the issue of ensuring the competitiveness of products and the enterprise as a whole. Competitiveness is one of the leading categories of today's economic science, with which the successful functioning of enterprises in competitive relations, stability and efficiency of the development of the market system as a whole are traditionally associated. At the present stage of the global development of the national economy, the competition between single-industry enterprises is intensifying. This is closely related to the integration of Ukraine into the international economic space, penetration of strong transnational corporations into the state market of the country. This is what reduces the competitive leadership of Ukrainian enterprises in the struggle for leadership. That is why the problem of raising the competitiveness of products and services of national enterprises to a higher level has a priority role at the current stage of development, and is of paramount importance for the growth of the Ukrainian economy. Competitiveness, today, is the most important factor in achieving commercial success and is the most important factor that affects the competitiveness of the enterprise as a whole, therefore each company seeks to find ways to improve it. At the present stage of global development of the national economy, competition between single-industry enterprises is intensifying. This is closely connected with the integration of Ukraine into the international economic space, the penetration of the state market of strong transnational corporations. This is what reduces the competitive leadership of Ukrainian enterprises in the struggle for supremacy. That is why the problem of raising the competitiveness of products and services of national enterprises to a higher level has a priority role at the current stage of development, and is of paramount importance for the growth of the Ukrainian economy. The issues of researching the competitiveness of enterprises are important and relevant both for the country's economy as a whole and for individual producers. In market conditions, high competitiveness of business entities is the key to obtaining high and stable profits. High competitiveness is the main condition for the development and operation of the enterprise.*

**Key words:** *competitiveness of products, economics, strategy, assessment methods, internal market, competition.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні конкурентний ринок зумовлений швидким зростанням споживчого попиту, а це свідчить про напруження конкуренції, посилення позицій конкурентів та скорочення часу запуску інноваційних технологій. Конкурентна боротьба змушує учасників ринку завжди контролювати дії власних суперників, приймати рішення, які долають негативні наслідки їх конкурентного тиску й сприяють постійному розвитку суб'єкта підприємництва в конкурентному середовищі, у тому числі контролюють його конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сенсу конкурентоспроможності підприємств та методів її визначення й шляхів підвищення відображено у працях багатьох відомих вітчизняних та закордонних науковців. Значна кількість та різноманітність публікацій свідчить про складність та серйозність цих питань. Головними дослідниками цієї теми є М.М. Галелюк, Т.Б. Харченко, О.Є. Кузьміна, Л.В. Балабанова, Г.С. Бондаренко. Учені намагалися максимально конкретизувати уявлення про управління конкурентоспроможністю у своїх роботах, а також визначити методологію дослідження її рівня на певних підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення поняття конкурентоспроможності, дослідження певних заходів і практичних указівок, націлених на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому ринку, пояснення їх потреби та значущості; розгляд методів оцінки рівня конкурентоспроможності продукції та шляхів їх вибору для гарантування всебічного зростання та розвитку підприємства; визначення заходів і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність можна визначити як динамічну характеристику товарів і послуг підприємства, що може трансформуватися залежно від ринків, часу та інших чинників. Продукти, які зазнали невдачі та були витіснені з ринку, можуть через деякий час стати успішними на даному ринку. Інакше кажучи, здобутий розвиток конкурентоспроможності підприємства у певний часовий проміжок не може бути розглянутий як довгострокова характеристика його

ринкових аспектів окремо від ефективності. Але саме рівень конкурентоспроможності продукції підприємства напряму залежить від показника конкурентності, що зумовлює конкурентні переваги підприємства у цілому. Тому конкурентоспроможність не має універсального поняття і може бути використана лише для конкретних ринкових умов. Конкурентоспроможність зумовлюється конкурентними властивостями, які є індивідуальними для кожного сектору ринку [8].

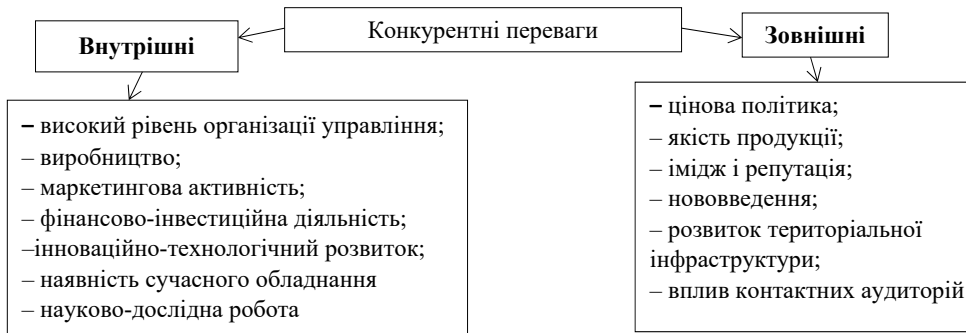


Рис. 1. Складники внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства  
Джерело: складено за [2]

Під час аналізу конкурентоспроможності найважливішим є визначення типу конкурентних переваг (рис. 1), створених трьома групами факторів: відмінною якістю товару, що є найголовнішою цінністю для споживачів; низькими витратами; ключовими «компетенція ми», що створюють особливу роль для покупців.

Відповідно до теорій та практик управління, гарантування виробництва продукції з високою конкурентоспроможністю виступає головною вимогою ринкової економіки. Конкурентоздатна продукція включає безліч параметрів, таких як: наявність торгової марки, супутніх послуг, органолептичні показники продукції, але головне – це якість продукції. Вона включає кілька параметрів: новизна, технічна підтримка, відсутність дефіциту, надійність [5].

Забезпечення стандартних якостей є головним чинником збереження ринкових позицій та підтримки максимального обсягу продажів, відповідної стратегічної оцінки, розроблення політики розвитку підприємства. Аспект конкурентоспроможності продукції є одним із головних складників, який системно оцінює параметри продукції, котра може використовуватися на основі переходу компанії з цієї продукції на нові ринки [3]. Оцінка конкурентоспроможності товару – це визначення його рівня, що дає відновлений опис можливостей товару відповідати вимогам певного ринку в поточному періоді щодо продукції конкурентів. Класифікацію методів детальніше розглянуто в табл. 1. Оцінка рівня конкурентоспроможності передбачає дослідження ринку (опис та пропозиція, ринкові ціни, канали збуту), аналіз якості та кількох характеристик продукції, дослідження основних конкурентних властивостей товарів, економічних показників для визначення конкурентоспроможності та обробки зразків для порівняння.

Детальний аналіз методів надає можливість з'ясувати, що найбільшу увагу та практичну доцільність виявляють комплексний та змішаний, тому що вони забезпечують знаходження інтегрального показника [9]. Він важливий, оскільки дає змогу відстежувати динаміку змін конкурентоспроможності в часі та просторі. Окрім того, він закладає основи для розроблення відповідних управлінських рішень як основи для реалізації стратегії та тактики конкурентоспроможності [10].

Таблиця 1

**Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності продукції**

<b>Критерій</b>	<b>Види методів</b>
За принципом, що використовується	<ul style="list-style-type: none"> <li>– експериментальні (оцінювання окремих аспектів конкурентоспроможності за певний момент часу є досить надійним, але витратним із погляду часу);</li> <li>– розрахункові (застосовують, якщо потрібно визначити груповий параметр або загальний критерій);</li> <li>– статистичні (застосовуються під час оцінювання конкурентоспроможності на базі обсягів продажу);</li> <li>– аналітичні (використовується для оцінювання групових критеріїв та діяльності конкурентів);</li> <li>– маркетингові (застосовуються для формулювання загального рівня конкурентоспроможності)</li> </ul>
За номенклатурою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прямі (можуть містити достатню кількість критеріїв, серед яких головними виступають якість і ціна, дають змогу визначити інтегральний параметр якості або оцінювати відношення якості до ціни);</li> <li>– непрямі (головними також визначені якість та ціна, котрі закладені в базу оцінювання після прямого розрахунку)</li> </ul>
За стадіями життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методи, що використовують загалом на стадії проєктування та виробництва продукту;</li> <li>– методи, які у цілому використовуються на стадії реалізації та експлуатування продукції</li> </ul>
За способом відбору важливих аспектів товару	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відбір, який проводять суб'єкти оцінювання;</li> <li>– відбір має проводитися на основі експертного опису серед внутрішніх та зовнішніх експертів;</li> <li>– відбір ґрунтується на базі відповідей репрезентативної вибірки покупців</li> </ul>
За показниками оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диференційований;</li> <li>– комплексний;</li> <li>– змішаний</li> </ul>
За формою представлення результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розрахунково-аналітичний;</li> <li>– матричний метод (наприклад, «Матриця Нільсона»);</li> <li>– графічний метод</li> </ul>

*Джерело: складено за [4]*

Серед причин низької конкурентоспроможності продукції українських виробників є:

- низькі темпи науково-технічного прогресу;
- відсутність моральних та матеріальних стимулів для поліпшення якості продукції та розширення асортименту, модернізації виробничого апарату та впровадження нових технологій виробництва;
  - моральний і фізичний знос основних фондів та використовуваних технологій;
  - недостатній розвиток системи широкомасштабної безперервної підготовки фахівців з якості продукції, включаючи керівників підприємств, сучасна ідеологія управління якістю;
  - у зв'язку з упровадженням гармонізованих з європейськими та міжнародними стандартами вимог;
  - відсутність готовності багатьох підприємств до об'єктивно необхідного технічного переоснащення підприємств, розроблення сучасних технологій, нового випробувального обладнання, впровадження та сертифікації системи управління якістю, що вимагає значних коштів (інвестицій, позик тощо) та державної підтримки слабозвинутого ринку, недостатня внутрішня конкуренція [1].

Таким чином, наявність проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції напряму залежить від ефективного розподілу власних і позичкових ресурсів в умовах конкурентного ринку. Проблематика підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення гідних конкурентних переваг організацій у ринкових умовах завжди є однією з найактуальніших.

Процес керування рівнем конкурентоспроможності підприємства може бути представлений у вигляді взаємопов'язаних блоків:

- з'ясування головних пріоритетів (установлення цілей підприємств у сфері досягнення належного рівня конкурентоспроможності);
- постановка завдань (дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства);
- постановка стратегії (створення альтернативних напрямів стратегії для досягнення ймовірного рівня конкурентоспроможності підприємства);
- втілення стратегії (вибір оптимального напрямку стратегій та розроблення плану дій для досягнення бажаної конкурентоспроможності підприємства).

Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації повинно ґрунтуватися на визначенні та ефективній реалізації збалансованої загальної конкурентної стратегії (табл. 2), яка зможе забезпечити конкурентну перевагу протягом тривалого періоду (5–10 років) [7].

Таблиця 2

### Система конкурентних стратегій підприємства

Конкурентні стратегії підприємства		
Стратегії формування конкурентних переваг	Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Стратегії конкурентної поведінки
Контролю над витратами	– товарно-ринкова; – ресурсно-ринкова; – технологічна; – соціальна; – фінансово-інвестиційна; – інтеграційна; – управлінська	Наступальні
Диференціації		Оборонні
Фокусування		Коопераційні

*Джерело: складено за [6]*

Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності включають:

- ретельне вивчення запитів споживачів та систематичний аналіз конкурентів;
- аргументована рекламна політика;
- створення нових продуктів;
- поліпшення якісної характеристики продукції;
- удосконалення обладнання;
- зниження загального рівня витрат;
- поліпшення обслуговування під час процесу купівлі та післяпродажного сервісу тощо [6].

**Висновки.** Для сучасних підприємств набуває актуальності проблема керування конкурентоспроможністю продукції підприємства, оскільки світова криза загострила складну ситуацію в конкуренції підприємств. За відсутності обґрунтованої та вчасної оцінки ступеня розвитку власного потенціалу конкурентоспроможності виявлення й дослідження чинників, що безпосередньо впливають на позицію підприємства серед конкурентів, його управлінська ланка унеможливує розроблення та втілення стратегії продуктивного функціонування компанії.

Проводивши оцінку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, ви можете вирішити низку завдань: визначити рівень конкурентоспроможності в певний промі-

жок часу, відстежити тенденції конкурентоспроможності за цей термін, визначити «вузькі місця» та потенціальні резерви для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможною поведінкою бізнес-організації ґрунтується на розробленні та ефективному впровадженні збалансованої, адекватної конкурентної стратегії, що передбачає гарантування конкурентної першості протягом тривалого часу.

В умовах ринкової економіки конкурентна боротьба потребує від компанії безперервного розвитку.

Головними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності є випуск нових видів товарів, зниження цін на товари та послуги, постійне залучення рекламних інструментів, реалізація продукції через збільшений перелік торгових посередників, запровадження інновацій. Управлінська верхівка підприємства має відстежувати зміни, що відбуваються в економічних умовах, та здійснювати різні перетворення в політиці виробництва та продажу товарів.

### Список використаних джерел:

1. Верига Ю.А. Облік і звітність суб'єктів малого підприємництва : навчальний посібник. Київ, 2014. С. 44–48.
2. Гончар О.І., Галкіна Ю.Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях : навчальний посібник. Хмельницький, 2009. С. 132–140.
3. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби : підручник. Київ, 2012. С. 68–72.
4. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 36. С. 23–31.
5. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки : навчальний посібник. Київ, 2013. С. 41–48.
6. Павлова В.А., Кузьменко О.В. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ, 2011. С. 213–220.
7. Фешур Р.В., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 14–17.
8. Череп А.В. Економіка підприємства : підручник / за ред. А.В. Череп, В.В. Ярмош. Запоріжжя, 2014. С. 296–301.
9. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : ХНАДУ, 2003. С. 94–98.
10. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 111–117.

### References:

1. Veriga Y.A. (2014) *Oblik i zvitnist subiektiv maloho pidpriemnytstva* [Accounting and reporting of small businesses]. Kyiv (in Ukrainian)
2. Gonchar O.I., Galkina Y.G. (2009) *Evolutsiia katehorii «potentsial pidpriemstva» ta yii rol v ekonomichnykh doslidzhenniakh* [Evolution of the category "enterprise potential" and its role in economic research]. Khmelnytsky (in Ukrainian)
3. Ivanov Y.B. (2012) *Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borotby* [Strategy for the formation of competitive advantages of the enterprise in terms of intense competition]. Kyiv (in Ukrainian)
4. Koshelupov I.F. (2013) *Systema konkurentnykh stratehii pidpriemstva* [The system of competitive strategies of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 36, pp. 23–31.
5. Levitska A.A. (2013) *Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii. Mekhanizm rehulivannia ekonomiky* [Methods for assessing the competitiveness of the enterprise: domestic and foreign approaches to classification. The mechanism of economic regulation: textbook]. Kyiv. (in Ukrainian)

6. Pavlova V.A. (2011) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: upravlinnia, otsinka, stratehiia: monohrafiia* [Competitiveness of the enterprise: management, evaluation, strategy: monograph]. Dnipro (in Ukrainian)
  7. Feshchur R.V., Lebid T.V., Samulyak V.Y. (2010) Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Methods of assessing the competitiveness of enterprises]. *Scientific Bulletin of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, no. 4, pp. 14–17.
  8. Skull A.V. (2014) *Ekonomika pidpriemstva* [Business economics]. Zaporizhzhia (in Ukrainian)
  9. Shinkarenko V.G. (2003) *Upravlenye konkurentosposobnosti predpriyatya* [Management of enterprise competitiveness]. Kharkiv: KhNADU. (in Ukrainian)
  10. Yatskovy D.V. (2013) Suchasni metodyky otsinky konkurentospromozhnosti [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, vol. 4, no. 51, pp. 111–117.
-

УДК 303.005.31:338

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.13>**Седікова І.О.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і логістики,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

**Дурбалова Н.І.**

аспірантка кафедри менеджменту і логістики,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0739-1265>

**Новічков В.К.**

кандидат географічних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9720-8163>

**Sedikova Iryna, Durbalova Natalia, Novichkov Viktor**  
Odessa National Academy of Food Technologies

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF BAKERY INDUSTRY ENTERPRISES

*Стратегічне управління забезпечує досягнення стійких конкурентних переваг на всіх етапах розвитку підприємства, розглядаючи та застосовуючи процесуальний, структурний, змістовний, людський, ринковий та ресурсний аспекти. Проаналізовано ринок хліба та хлібобулочних виробів та виявлено основні тенденції його функціонування. Доведено, що підґрунтям підвищення конкурентного потенціалу підприємства є управління стратегічними активами і компетенціями підприємства. Здійснено аналіз конкурентного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Одеської області. Проаналізовано складові елементи конкурентного потенціалу. Аналіз рівня та динаміки потенціалу основних бізнес-процесів виявив групу підприємств, у яких спостерігаються проблеми у виробничій сфері, пов'язані з відсутністю гнучких виробничих процесів, автоматизованих систем управління, із низькою узгодженістю систем постачання і збуту. Розраховано рівень конкурентного потенціалу, який дав змогу визначити конкурентну позицію підприємства та розрахувати індекс фактичного використання конкурентного потенціалу.*

**Ключові слова:** потенціал, стратегія, конкуренція, хліб, ринок хлібу, стратегічне управління, конкурентні переваги.

*Стратегическое управление обеспечивает достижение устойчивых конкурентных преимуществ на всех этапах развития предприятия, рассматривая и применяя процессуальный, структурный, рыночный, ресурсный аспекты. Проанализирован рынок хлеба и хлебобулочных изделий и выявлены основные тенденции его функционирования. Доказано, что основой повышения конкурентного потенциала является управление стратегическими активами и компетенциями предприятия. Проведен анализ конкурентного потенциала предприятий хлебопекарной отрасли Одесской области. Проанализированы основные элементы конкурентного потенциала. Анализ уровня и динамики потенциала основных бизнес-процессов выявил группу предприятий, у которых наблюдаются проблемы в производственной сфере, связанные с отсутствием гибких производственных процессов, автоматизированных систем управления, низкой согласованностью систем снабжения и сбыта. Рассчитан уровень конкурентного потенциала, который позволил определить конкурентную позицию предприятия и рассчитать индекс фактического использования конкурентного потенциала.*

**Ключевые слова:** потенциал, стратегия, конкуренция, хлеб, рынок хлеба, стратегическое управление, конкурентные преимущества.



*The article analyzes the mechanisms for ensuring sustainable competitive advantages of the bakery industry. It is determined that strategic management ensures the achievement of sustainable competitive advantages at all stages of the enterprise life cycle, considering and applying procedural, structural, substantive, human, market and resource aspects. A digression around the definitions of the concept of "competitive potential" allowed us to formulate our own definition. From the authors' point of view, competitive potential is the ability of a business to create long-term competitive advantages and adequately respond to changes in the competitive environment.*

*The market of bread and bakery products is analyzed and the main tendencies of its functioning are revealed, namely, in recent years the tendency of rise in price of bread with increase in prices for raw materials is traced, there was a rise in price of "bread basket" in 4 times, steady decrease in production. It is determined that one of the main problems of the market is the presence of a large shadow segment, which hinders the development of fair competition. It is proved that the basis for increasing the competitive potential of the enterprise is the management of strategic assets and competencies of the enterprise. In this study, an analysis of the competitive potential of enterprises in the bakery industry of Odessa region. The analysis of the constituent elements of the competitive potential is carried out and the main tendencies are revealed. The dynamics of financial potential indicates a high level of instability in the formation of financial resources. The analysis of the level and dynamics of the potential of the main business processes revealed a group of enterprises with problems in the production sphere due to the lack of flexible production processes, automated management systems, low consistency of supply and marketing systems.*

*The possible level of competitive potential was calculated in the work, which reflects the creation of the maximum sustainable competitive advantages of the enterprise. This allowed us to determine the current competitive position of the enterprise and calculate the index of the actual use of competitive potential.*

**Key words:** potential, strategy, competition, bread, bread market, strategic management, competitive advantage.

**Постановка проблеми.** Дослідження конкурентного потенціалу підприємства як важливого складника національної економіки набуває особливо значення в сучасних умовах економічного розвитку країни, умовах зростаючої ролі споживачів, ризиків та невизначеності мінливого зовнішнього середовища. Вирішення проблем формування та управління конкурентним потенціалом підприємств на ринку є однією з функцій стратегічного управління. За суттю, важливо розглядати конкурентний потенціал підприємств як невід'ємну частину середньо- та довгострокового сталого розвитку. Однією з галузей, пов'язаних із формуванням системи стратегічного управління конкурентними перевагами, є харчова промисловість, зокрема хлібопекарська.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й практичні аспекти формування базових та функціональних стратегій підприємств знайшли відображення в роботах зарубіжних дослідників: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мескона, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона та ін. Питанням поліпшення конкурентного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі присвячені праці вітчизняних науковців Б. Артем'єва, Є. Лапіна, О. Шпака, А. Андрейченка, В. Геєця, М. Маліка, В. Мочерного, О. Нікішиної, П. Саблука, Т. Федорової, О. Шпичака та ін. Однак сучасні детермінанти розвитку хлібопекарської галузі вимагають подальшого вдосконалення наукових і практичних механізмів щодо стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємств, тому тема даного дослідження є актуальною.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розроблення та наукове обґрунтування методів та інструментарію управління конкурентним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Управління конкурентоспроможністю полягає у формуванні певного рівня конкурентного потенціалу та його підтримці. Управління конкурентним потенціалом передбачає формування довгострокових стійких конкурентних переваг. Прослідковується чіткий взаємозв'язок між управлінням конкурентоспроможністю та стратегічним управлінням. Стратегічне управління повинне забезпечити ефективну життєдіяльність підприємства. Це означає його збереження

як суб'єкта господарювання в системі існуючих чинників, створення умов зростання, розвитку, підтримки стійкості. При цьому чинники зовнішнього та внутрішнього середовища можуть сприяти як розвитку, так і руйнуванню підприємства. Стратегічне управління забезпечує досягнення стійких конкурентних переваг на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розглядаючи та застосовуючи процесуальний, структурний, змістовний, людський, ринковий та ресурсний аспекти.

Сучасний погляд стосовно внутрішніх конкурентних переваг висвітлює у своїх роботах Р. Фахрутдінов [1]. Він поділяє внутрішні конкурентні переваги підприємства на шість груп, а саме: структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові, ефективність функціонування підприємства. Автори дослідження погоджуються з думкою І. Довжанського [2], що «внутрішні конкурентні переваги формуються в результаті діяльності підприємства і носіями таких переваг можуть бути передусім чинники виробничої, фінансової та інноваційної діяльності підприємства» [2].

На думку А. Градова [3], необхідно розмежувати поняття внутрішніх переваг (конкурентних позицій) і ринкових конкурентних переваг (конкурентного статусу), у першу чергу, за ступенем впливу підприємства на ті чинники, які визначають конкурентні та ринкові переваги підприємства. Якщо внутрішні переваги підприємства у виробництві, фінансах, ресурсах формуються за можливостями підприємства, то чинники, ринкові переваги знаходяться під впливом конкурентів, споживачів, постачальників тощо [3].

О. Ульянченко [4] визначає, що «в умовах бурхливого розвитку зовнішнього середовища і ринкової ситуації перемогу в конкурентній боротьбі може отримати не обов'язково підприємство з великими обсягами виробництва та стійкими фінансовими позиціями, а навіть невелика фірма, яка може більш оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [4].

Спираючись на інституційний підхід, конкурентний потенціал можна визначити як сукупну здатність підприємства використовувати внутрішні фінансово-інвестиційні, виробничі, інноваційні та людські ресурси з метою створення стійких конкурентних переваг. Здійснений екскурс навколо дефініцій означеного поняття [5; 6; 3; 7–9] дав змогу сформулювати власне визначення. Із точки зору авторів, конкурентний потенціал – це здатність бізнесу створювати довгострокові конкурентні переваги й адекватно реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

Хлібопекарна галузь України є однією з провідних галузей харчової промисловості України, місія якої полягає у безперерйному виробництві соціально значущих товарів повсякденного попиту. Хліб і хлібобулочні вироби є одним зі стратегічних напрямів держави. Вони становлять 40% калорійності раціону українців. Ринок має розгалужену територіальну й регіональну охопленість – хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України. Нині серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально інтегровані компанії (рис. 1).

Слід зазначити, що діюча структура операторів ринку диференційована: промислове виробництво продукції – 39%, міні-пекарні та пекарні торговельної мережі – 54%, цехи підприємств громадського та швидкого харчування – 8% [11]. Незважаючи на свою значимість, у галузі спостерігаються негативні процеси: протягом останніх чотирьох років обсяги ринку падають через падіння попиту в основному сегменті [11].

Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складники: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукцію, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. За 2019 р. ціни на хліб піднялися на 18% порівняно з 2018 р., тоді як інфляція в Україні за рік становила 4%, тобто подорожчання «хлібного кошика» відбулося більше ніж у чотири рази швидше зростання середнього рівня цін у країні [11].



Вітчизняні підприємства прагнуть виробляти все більше нових продуктів, зростає популярність на нетрадиційні сорти хліба. Компаніям усе більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах із продажу у зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування [11].

Орієнтованість різних груп виробників на різні сегменти ринку хліба та хлібобулочні вироби наведено в табл. 1. Як видно, три групи учасників ринку мають різну орієнтацію на сегменти ринку. Це зумовлено їхніми конкурентними перевагами, співвідношенням сильних та слабких боків підприємства.

Таблиця 1

**Орієнтація учасників ринку хліба та хлібобулочних виробів  
на ринкові сегменти**

Сегменти ринка	Традиційні виробники	Роздрібні торговельні мережі	Міні-пекарні
1. За видами продукції			
1.1. Хліб	1	2	2
1.2. Батони	1	1	1
1.3. Дрібноштучні та здобні вироби	2	2	1
1.4. Хлібобулочні вироби з корисними добавками	2	1	2
2. За ціновими категоріями			
2.1. Регульовані ціни на хліб «соціального» попиту (соціально значущі сорти хлібу)	1	2	2
2.2. Нерегульовані ціни на нетрадиційні хлібобулочні вироби	2	1	1
3. За рівнями ринку			
3.1. Локальні ринки	1	2	1
3.2. Регіональні ринки	2	1	3
3.3. Національні ринки	3	1	3

1 – основна ніша; 2 – не основна ніша; 3 – виробник у даному сегменті не представлений

*Джерело: власна розробка*

Підґрунтям підвищення конкурентного потенціалу підприємства є управління стратегічними активами і компетенціями підприємства. Класичне уявлення про стратегічні активи свідчить, що це ресурси, які за своїми параметрами перевершують аналогічні ресурси конкурентів. Стратегічні компетенції традиційно розглядаються як стратегічно значущі для бізнес-єдиниці вектори діяльності, в яких вона найбільш сильна. Стійкі конкурентні переваги ґрунтуються на використанні сильних боків підприємства чи слабких боків конкурентів або на нейтралізації слабких боків підприємства чи сильних боків конкурентів.

У даному дослідженні здійснено аналіз конкурентного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Одеської області. Регіональне розміщення у галузі виробництва хліба і хлібобулочних виробів Одеської області наведено на рис. 3.

Конкурентний потенціал досліджуваних хлібопекарських підприємств Одеської області за 2016–2019 рр. наведено в табл. 2.

Як бачимо з табл. 2, діапазон коливань конкурентного потенціалу підприємств є достатньо широким. Аналіз складових елементів конкурентного потенціалу дав змогу виявити такі тенденції.

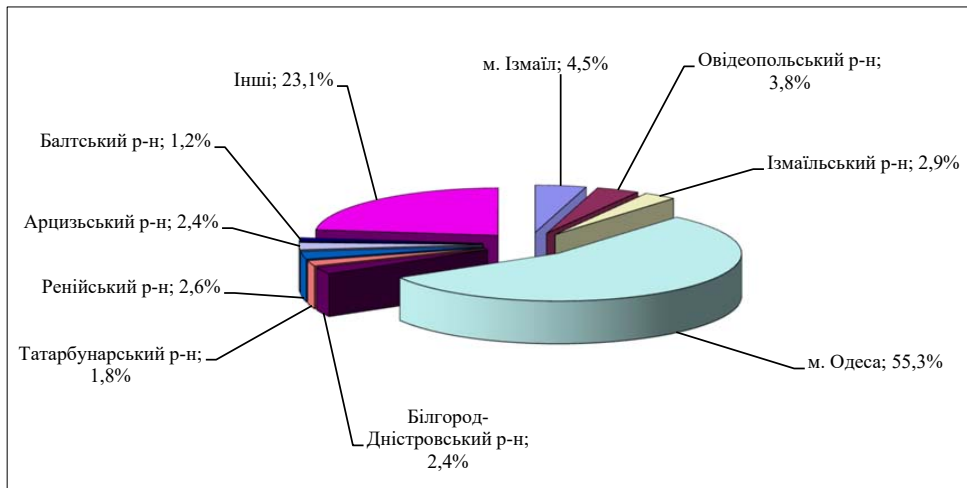


Рис. 3. Регіональне розміщення у галузі виробництва хліба і хлібобулочних виробів Одеської області

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Таблиця 2

### Конкурентний потенціал хлібопекарських підприємств Одеської області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	30,145	28,519	30,710	32,307	32,531	30,842
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	35,224	34,661	36,648	35,644	36,456	35,726
Одеський коровай, ПрАТ	38,373	39,614	41,712	44,561	44,136	41,679
Котовський хлібозавод, ТОВ	31,758	31,882	33,134	31,295	32,559	32,125
Южненська паляниця, КП	37,996	38,446	38,796	40,792	41,970	39,600
Квінт-Л, ТОВ	28,215	29,556	31,609	33,442	34,270	31,418
Ренійський хлібозавод «Дунай-коровай», ТОВ	38,807	38,439	38,358	40,980	40,743	39,465
Глобус-Плюс, ТОВ	32,330	35,671	35,714	36,201	38,016	35,587
УкрХліб-2, ПП	41,828	38,875	40,339	41,689	42,380	41,022
Болградський хлібозавод, ТОВ	33,717	34,561	38,027	37,985	41,387	37,136
Ананьїв-Хліб, ПП	40,462	42,574	43,638	45,290	47,706	43,934
ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП	37,925	36,806	39,038	38,150	39,489	38,282

Джерело: побудовано авторами

Динаміка фінансового потенціалу свідчить про високий рівень нестабільності формування фінансових ресурсів. Аналіз рівня та динаміки потенціалу основних бізнес-процесів виявив групу підприємств, у яких спостерігаються проблеми у виробничій сфері, пов'язані з відсутністю гнучких виробничих процесів, автоматизованих систем управління, низькою узгодженістю систем постачання і збуту. До цієї групи нами віднесено: Ренійський хлібозавод «Дунай-коровай», ТОВ, ВКФ, «Одеса-Хліб М», ПП, Котовський хлібозавод, ТОВ. Найбільш сильні стратегічні позиції в орга-

нізації основних бізнес-процесів мають Ренійський хлібозавод «Дунай-коровай», «Ананьїв-Хліб», «Одеський коровай».

Відносно трудового потенціалу також спостерігається нестабільна ситуація за винятком низки підприємств. Це зумовлено низьким рівнем мотиваційного складника і, відповідно, низькою продуктивністю праці. Оцінка управлінського потенціалу свідчить, що найбільш чітко вибудована система управління на таких підприємствах, як «Білгород-Дністровська паляниця», «УкрХліб – 2», «Глобус-Плюс», «Ананьїв-Хліб». На цих підприємствах постійно вдосконалюється система менеджменту, впроваджуються елементи стратегічного управління, довгострокового планування і бюджетування. Рівень інноваційного потенціалу у більшості проаналізованих підприємств хлібопекарської промисловості має тенденцію до зростання. Хлібопекарські підприємства нині здійснюють інвестиції в інноваційне технологічне розроблення нових рецептур, переважно в кондитерському виробництві.

У роботі був розрахований можливий рівень конкурентного потенціалу, який відображає створення максимальних стійких конкурентних переваг підприємства. Це дало змогу визначити поточну конкурентну позицію підприємства та розрахувати індекс фактичного використання конкурентного потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3

**Індекси фактичного використання конкурентного потенціалу на хлібопекарських підприємствах Одеської області**

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	0,496	0,469	0,505	0,531	0,535	0,507
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	0,579	0,570	0,603	0,586	0,599	0,587
Одеський коровай, ПрАТ	0,631	0,651	0,686	0,733	0,726	0,722
Котовський хлібозавод, ТОВ	0,625	0,632	0,638	0,671	0,690	0,651
Южненська паляниця, КП	0,464	0,486	0,520	0,550	0,563	0,517
Квінт-Л, ТОВ	0,638	0,632	0,631	0,674	0,670	0,649
Ренійський хлібозавод «Дунай-коровай», ТОВ	0,532	0,586	0,587	0,595	0,625	0,585
Глобус-Плюс, ТОВ	0,688	0,639	0,663	0,685	0,697	0,674
УкрХліб - 2, ПП	0,522	0,524	0,545	0,515	0,535	0,528
Болградський хлібозавод, ТОВ	0,554	0,568	0,625	0,625	0,680	0,611
Ананьїв-Хліб, ПП	0,665	0,700	0,717	0,745	0,784	0,685
ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП	0,624	0,605	0,642	0,627	0,649	0,629

*Джерело: побудовано авторами*

Як видно з табл. 3, індекси фактичного використання конкурентного потенціалу в середньому коливаються від 0,507 («Нове Діло», ТОВ) до 0,722 («Одеський коровай», ПрАТ). Таким чином, підприємства мають різний рівень використання конкурентного потенціалу, тому необхідне розроблення різних стратегій, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

**Висновки.** Для підприємств, що мають високий рівень використання конкурентного потенціалу, можна запропонувати стратегію економії на витратах на основі максимально повного використання ефекту масштабу виробництва, тобто впроваджувати стратегію концентрації у сегменті соціально значущих сортів хліба.

Для підприємств, що мають середній рівень використання конкурентного потенціалу, доцільно використовувати стратегію інтеграції (виробництво і реалізацію напів-

фабрикатів для міні-пекарень). Підприємства з низьким рівнем використання конкурентного потенціалу повинні орієнтуватися на стратегію диференціації (фітнес-лінії, дієтичні види хліба, збагачені та лікувальні сорти).

Однією з ключових стратегій розвитку галузі, що забезпечує стійкі конкурентні переваги, повинна стати нішева стратегія. Управління стійкими конкурентними перевагами підприємств хлібопекарських підприємств має бути пов'язане саме з продуктовим складником. Підприємства повинні орієнтуватися, перш за все, на перший сегмент соціально значимих сортів хліба. У цьому сегменті у великих підприємств є незаперечні конкурентні переваги. До їх числа можна віднести державну власність, високу якість хліба, виконання великих замовлень на виробництво хліба.

### Список використаних джерел:

1. Фахрутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА, 2010. 312 с.
2. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
3. Градов А. Економічна стратегія фірми. Київ : Спец. література, 2011. 415 с.
4. Ульяновченко О.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : монографія. Харків : Апостроф, 2011. 340 с.
5. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 527 с.
6. Євчук Л.А. Формування конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами. URL: [http://www.rusnauka.com/21\\_DNIS\\_2009/Economics/49529.doc](http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49529.doc) (дата звернення: 12.05.2021).
7. Лепьохін О.В. Концепція ефективного менеджменту конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 27–39.
8. Обідіна Я.І. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Суми : Мрія – І. 2019. 61 с.
9. Федорова Т.В. Формування конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі. *Формування ринкової економіки*. Київ, 2017. С. 143–151.
10. Рынок хлеба Украины. РБК–Украина. URL: <http://www.RetailStudio.org> (дата звернення: 12.05.2021).
11. Аналітика, дослідження ринків. URL: <http://surl.li/vmtz> (дата звернення: 12.05.2021).
12. Стратегія розвитку Одеської області на період 2021–2027 рр. URL: <http://surl.li/vmub> (дата звернення: 12.05.2021).

### References:

1. Fakhrutdinov R. (2010) Konkurentosposobnost: ekonomyka, stratehiya, upravlenye [Competitiveness: economics, strategy, management]. Moscow: YNFRA. (in Russian)
2. Dolzhanskyi I. (2016) Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Enterprise potential management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
3. Hradov A. (2011) Ekonomichna stratehiia firmy [Economic strategy of the firm]. Kyiv. Special literature. (in Ukrainian)
4. Ulianchenko O. (2011) Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv ta stratehichni aspekty yii formuvannia [Competitiveness of agricultural enterprises and strategic aspects of its formation]. Kharkiv: «Apostrof». (in Ukrainian)
5. Klymenko S. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Yevchuk L. (2019) Formuvannia konkurentnykh perevah silskohospodarskomy pidpriemstvam [Formation of competitive advantages by agricultural enterprises]. Available at: <http://surl.li/vmtm>.
7. Lepokhin O. (2019) Kontsepsiia efektyvnoho menedzhmentu konkurentospromozhnosti pidpriemstv [The concept of effective management of enterprise competitiveness]. *Investments: practice and experience*, vol. 3, pp. 27–39.

8. Obidina Ya. (2019) Metodolohichni osnovy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti khlibopekarskykh pidpriemstv [Methodological bases of increasing the competitiveness of bakery enterprises]. Sumy: Publishing and production enterprise «Dream-I» Ltd. (in Ukrainian)

9. Fedorova T. (2017) Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi. Formuvannia rynkovoï ekonomiky [Formation of competitive advantages of bakery enterprises. Formation of a market economy]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

10. RBK-Ukrayna. Ynformatsyonnoe ahentstvo Rinok khleba Ukraini [RBC – Ukraine. News Agency Bread Market of Ukraine]. Available at: <http://www.retailStudio.org>.

11. Analytics, market research. Available at: <http://surl.li/vmtz>.

12. Stratehiia rozvytku Odeskoi oblasti na period 2021–2027 roky [Development strategy of Odesa region for the period 2021–2027 years]. Available at: <http://surl.li/vmub>.

---



УДК 659.1

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.14>**Сокол П.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Мосейко А.О.**

студентка,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Sokol Polina, Moseyko Anastasia**  
Oles Gonchar Dnipro National University

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ У РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### FEATURES OF THE INTERNET APPLICATION IN ADVERTISING ACTIVITIES

*У статті розглянуто особливості застосування мережі Інтернет у рекламній діяльності реального підприємства. Проведено опитування та обґрунтовано необхідність застосування сучасного інструментарію Інтернету. Наголошено на необхідності більш ретельного вивчення соціального медіамаркетингу як оптимального методу просування Інтернет-продукту для підприємств різного масштабу. Проведено аналіз діяльності у соціальних мережах та просування Інтернет-продукту через них на прикладі діючого суб'єкта господарювання в умовах невизначеного конкурентного середовища. Доведено, що актуальність та необхідність використання цього методу сприяє підвищенню конкурентоздатності суб'єкта господарювання в аспекті надання рекомендацій для підприємств різного масштабу в сучасному бізнес-середовищі, де соціальний медіамаркетинг є найбільш універсальним і дає змогу отримати актуальні та точні дані, розробити та обґрунтувати рекомендації, що відповідатимуть реальній ситуації на ринку. Обґрунтовано, що даний метод просування Інтернет-продукту є оптимальним у співвідношенні точності даних та витрат часу і зусиль на його проведення.*

**Ключові слова:** Інтернет-продукт, соціальний медіамаркетинг, аналіз діяльності підприємства, соціальні мережі, SWOT-аналіз.

*В статье рассматриваются особенности использования Интернета в рекламной деятельности реального предприятия. Проведено исследование и обоснована необходимость использования современного инструментария Интернета. Подчеркнута необходимость более тщательного изучения маркетинга в социальных сетях в качестве оптимального метода продвижения Интернет-продукта для предприятий различных масштабов. Эта работа анализирует деятельность в социальных сетях по продвижению через них Интернет-продукта на примере существующего субъекта предпринимательской деятельности в неопределенной конкурентной среде. Доказано, что актуальность и необходимость использования этого метода способствует повышению конкурентоспособности субъекта предпринимательства с точки зрения предоставления рекомендаций для предприятий различных размеров в современной бизнес-среде, где маркетинг социальных сетей является наиболее универсальным среди других методов, позволяющих получать современные и точные данные, разрабатывать и обосновывать рекомендации, которые будут соответствовать реальной ситуации на рынке. Подтверждено, что данный метод продвижения Интернет-продукта является оптимальным в соотношении точности данных, времени и усилий, затраченных на его внедрение.*

**Ключевые слова:** Интернет-продукт, маркетинг социальных сетей, анализ корпоративной деятельности, социальные сети, SWOT-анализ.

*The article discusses the features of the use of the Internet in the advertising activities of a real enterprise. the survey was conducted and the need to use modern Internet tools was substantiated. Emphasizes the need for a more thorough study of social media marketing as the optimal method of promoting an Internet product for enterprises of various scales. This work*

*analyzes activities in social networks and promotes the Internet product through them on the example of an existing business entity in an uncertain competitive environment. To analyze the company's work, a SWOT analysis was carried out to identify weaknesses and strengths. This type of analysis allows you to help the organization to see and evaluate all the factors influencing decision-making, as well as to determine the possibilities of development. The increase of network users at the moment has made advertising on the Internet a powerful tool for influencing people and forming public opinion. That is why this type of advertising develops very quickly. As a result, the vast majority of companies use Internet advertising to advertise their own products. That is, the need to use this type of advertising is due to modern market trends. This study examines the problem of using the Internet in advertising activities. It is suggested that the use of social media marketing is the most universal method of promoting an Internet product, emphasizes the urgency of using this method to provide recommendations for enterprises of various scales. It has been proved that the relevance and necessity of using this method contributes to increasing the competitiveness of a business entity in terms of providing recommendations for enterprises of various sizes in today's business – an environment where social media marketing is the most universal among other methods that allows you to obtain up-to-date and accurate data, develop and substantiate recommendations that will correspond to the real situation in the market. It is substantiated that this method of promotion of the Internet product is optimal in the ratio of data accuracy and time and effort spent on its implementation.*

**Key words:** internet product, social media marketing, enterprise activity analysis, social networking, SWOT analysis.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах мережа Інтернет набула величезних масштабів та має неабиякий вплив на людське життя. Інтернет охоплює нашу буденність усе глибше, включаючи навчання, роботу, спілкування тощо. Збільшення користувачів мережі зробило рекламу в Інтернеті потужним знаряддям для впливу на людей та формування громадської думки. Саме тому такий вид реклами розвивається дуже швидко. У результаті переважна більшість компаній для рекламування власних продуктів використовує саме Інтернет-рекламу. Тобто необхідність використання саме цього виду реклами зумовлена сучасними тенденціями ринку. У даному дослідженні проводиться вивчення проблеми застосування мережі Інтернет у рекламній діяльності. Наводиться припущення, що використання соціального медіамаркетингу є найбільш універсальним методом просування Інтернет-продукту, наголошується на актуальності використання цього методу для надання рекомендацій для підприємств різного масштабу. Соціальний медіамаркетинг є найбільш універсальним серед інших методів, він дає змогу отримати актуальні та точні дані, розробити висновки, які відповідатимуть дійсній ситуації на ринку. Даний метод просування Інтернет-продукту є оптимальним у співвідношенні точності даних і витрат часу та зусиль на його проведення. У роботі проводиться аналіз за допомогою опитування. Наголошується на необхідності більш ретельного вивчення соціального медіамаркетингу як оптимального методу просування Інтернет-продукту для підприємств різного масштабу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням застосування мережі Інтернет у рекламній діяльності займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Деякі з авторів розглядали переваги та недоліки різних інструментів медіамаркетингу та надавали рекомендації щодо їх використання. Але, незважаючи на значний внесок учених у розвиток даного питання, на українських підприємствах увага впливу SMM приділяється недостатньо.

**Формулювання цілей статті.** Мета проведеного дослідження і, як результат, статті полягає в аналізі особливостей застосування сучасного інструментарію (Інтернету) в рекламній діяльності суб'єкта господарювання з метою прийняття грамотних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Застосування мережі Інтернет у рекламній діяльності будь-якого підприємства сприяє формуванню ефективної стратегії дій та прийняттю грамотних управлінських рішень. Як науковці-теоретики, так і фахівці-практики позитивно оцінюють вплив інструментарію Інтернету на господарську

діяльність суб'єктів господарювання в умовах конкурентного бізнес-середовища. Так, І. Успенський вважає, що «Інтернет має унікальні характеристики, які суттєво відрізняються від характеристик традиційних інструментів маркетингу. Одна з них – це його гіпермедійна природа» [2]. Тобто він каже, що Інтернет-маркетинг є лише новим напрямом маркетингу в середовищі мережі Інтернет. І.Д. Падерін визначає поняття Інтернет-маркетингу як технологію маркетингу за допомогою комп'ютерних мереж та систем [1]. М.В. Макарова висловлює думку про те, що «Інтернет-маркетинг є лише складником маркетингової стратегії фірми», зазначаючи, що він «допомагає вирішувати лише ті питання, які будуть ефективними з погляду доходів і витрат» [2]. Таким чином, можна сказати, що на разі немає чітко сформульованого визначення. Більшість учених не може сказати, яке місце Інтернет-маркетинг займає, та зводить усе до Інтернет-реклами. Інформацію про особливості використання SMM можна знайти у практикуючих маркетологів. М. Кун описав кейси, в яких підприємства успішно використовували соціальні мережі [6]. А про бар'єри впровадження SMM розказав у своїй роботі Н. Міхаеліду [7].

Переважає більшість науковців не виокремлює його (Інтернет) як окрему наукову галузь.

Протягом рекламування власного продукту в Інтернеті необхідно вибрати певний метод реклами. Серед різних методів рекламування продуктів в Інтернеті оптимальним варіантом виступає соціальний медіамаркетинг (SMM). Такий метод реклами має велику кількість переваг, найголовнішою з них виступає те, що соціальні мережі надають багато інформації про власних користувачів, дають змогу таргетувати до найдрібніших подробиць, що практично неможливо зробити за допомогою інших інструментів. Соціальний медіамаркетинг актуально застосовувати на підприємствах будь-якого масштабу, при цьому отримані аналітичні дані будуть точними та репрезентативними [4]. У даній роботі проводиться аналіз діяльності у соціальних мережах та просування Інтернет-продукту через них на прикладі ІТ-компанії Rich Media Systems.

ТОВ Rich Media Systems – це швидко зростаюча ІТ-компанія, що базується на продуктах і активно бере участь у створенні та розвитку проєктів електронної комерції. Нині компанія займається декількома проєктами, але найголовнішим є Online-stylist. Даний проєкт пропонує альтернативні варіанти стильних нарядів, які носять відомі знаменитості, блогери та впливові особи. Головним завданням проєкту можна назвати такий тезис: «Для того щоб виглядати вишукано та стильно, не обов'язково витратити всі свої гроші на одяг», адже компанія співпрацює з Інтернет-сервісом Amazon та такими магазинами, як ASOS, Bershka, Next та ін. Проєкт має власний сайт, що націлений на просування товарів із магазинів, з якими співпрацює компанія.

Для аналізу роботи компанії, виявлення слабких та сильних сторін був проведений SWOT-аналіз. Даний вид аналізу дає змогу допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку. Традиційно для проведення SWOT-аналізу необхідно оцінити такі чотири групи факторів:

- сильні сторони підприємства;
- слабкі сторони підприємства;
- можливості підприємства;
- загрози підприємству.

За наведеними вище факторами був проведений SWOT-аналіз для ТОВ Rich Media Systems і виявлено, що до сильних сторін компанії можна віднести:

- напрацьовану клієнтську базу;
- диверсифікований бізнес;
- висококваліфікований персонал;
- велике портфоліо робіт, напрацьовань.

До слабких сторін можна віднести:

- невелику кількість працівників;
- постійний ріст фірм-конкурентів з аналогічними продуктами;
- високу конкуренцію у сегменті.

Можливостями компанії можна назвати:

- пошук нових шляхів збуту;
- налагодження співпраці з постійними клієнтами;
- просування компанії та її проєктів через соціальні мережі;
- розширення клієнтської бази за рахунок упізнаваного логотипу;
- можливості вузької спеціалізації.

До загроз компанії можна віднести:

- цінові війни з конкурентами;
- вихід на ринок нових гравців;
- мінливість технологій.

Аналізуючи діяльність компанії, можна дійти висновку, що ведеться правильна робота у сфері ІТ та налагоджена постійна співпраця з партнерами. І єдине, чому потрібно приділити більше уваги – це маркетинг. Успіх маркетингу для ІТ-компанії залежить від комплексного аналізу ринку, виробництва Інтернет-продукту, аналізу систем і каналів реалізації, реклами продукту. Важливо здійснювати маркетингове планування.

ТОВ Rich Media Systems як основних рекламоносіїв вибирає воронку продаж та email-маркетинг, оскільки це вважається ефективним каналом для реклами. Розсилки ефективно повертають користувачів на сайт – вони знову приходять купувати продукт. Email-маркетинг має найбільшу потенційну базу клієнтів. Воронка продажів – це шлях, який проходить споживач від моменту залучення його уваги до вашої пропозиції до моменту покупки. Автоматична воронка продажів особливо ефективна під час просування бізнесу в Інтернеті. Перш за все, зважаючи на технічні можливості веб-сайтів і рекламних майданчиків. Якщо потенційного клієнта не влаштувало рекламне оголошення, можна показати йому інше, «відпрацювавши» тим самим заперечення. Тоді як вуличний банер, який не сподобався перехожому, замінити не вийде [5].

Проблема, з якою стикається компанія, – невеликий приріст аудиторії до проєктів, що вона розробляє. За останні пів року приріст аудиторії становив лише 34,5%, що є дуже малим показником. Із цього можна зробити висновок, що email-розсилки неефективно використовувати в процесі просування Інтернет-продукту. Для підтвердження даної теорії були зібрані дані методом опитування, що охопило 150 осіб.

Першим питанням, яке необхідно дослідити, став рівень популярності електронної пошти серед користувачів мережі, тобто чи користуються даною мережею опитувані та чи є вона для них актуальною. Результати показали, що 87,5% опитуваних дійсно користуються електронною поштою (рис. 1).

Наступним досліджуваним питаннями стали періодичність, з якою користувачі отримують email-розсилки, та рівень зацікавленості у такому виді реклами. Результати опитування показали, що, незважаючи на те що періодичність, з якою користувачі отримують рекламні листи на пошту, є досить високою (щодня або декілька разів на тиждень), такий вид реклами рідко може дійсно зацікавити (рис. 2).

Для такої реклами важливою є велика кількість аспектів: вид товару, що рекламується, креативність рекламного оголошення, текст, актуальність, контент, що його наповнює, та ін. (рис. 3).

Отже, можна зробити висновок, що ефективність реклами, яка здійснюється через email-розсилки, на даний момент є низькою. Дане припущення було підтверджено за допомогою проведеного опитування. Цільова аудиторія не звертає увагу на даний тип реклами, отже, можна створити таку діаграму (рис. 4).



Рис. 1. Кількість опитуваних користувачів, що користуються електронною поштою

Джерело: розраховано автором



Рис. 2. Періодичність, з якою користувачі отримують рекламні листи

Джерело: розраховано автором

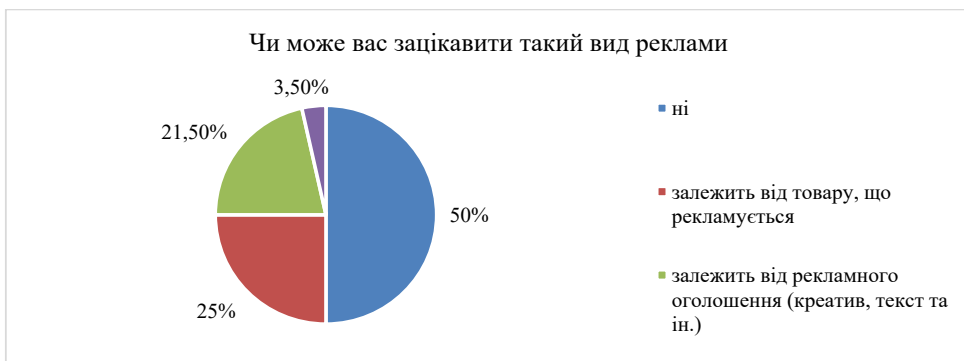


Рис. 3. Рівень зацікавленості користувачів в email-розсилках

Джерело: розраховано автором

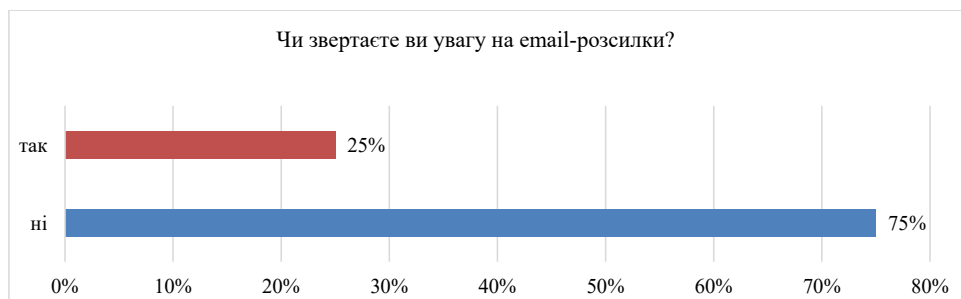


Рис. 4. Зацікавленість користувачів в email-розсилках

Джерело: розраховано автором

За результатами опитування можна зробити висновок, що необхідно шукати нові шляхи залучення аудиторії, а тому важливо розуміти, для яких саме користувачів Інтернет-продукт, що розробляє ТОВ Rich Media Systems, буде цікавим. Для цього був проведений аналіз цільової аудиторії проєктів компанії, тобто аналіз групи людей, на кого необхідно орієнтувати продукти та рекламу компанії (рис. 5).

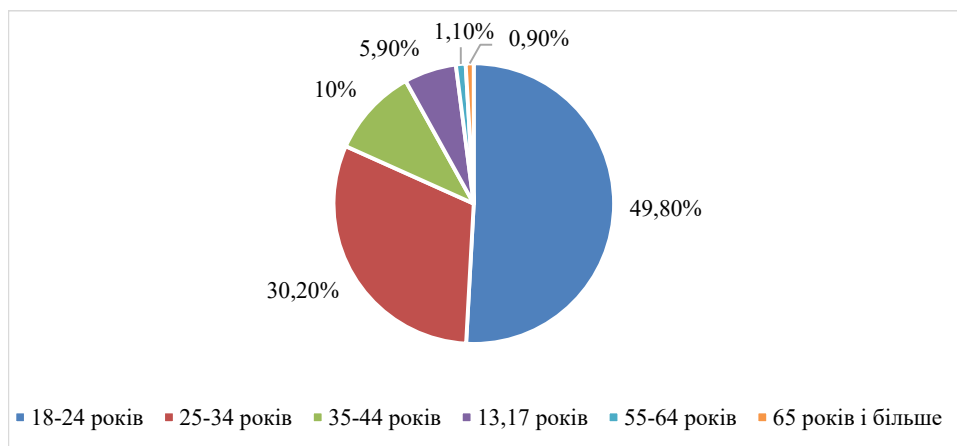


Рис. 5. Цільова аудиторія для Інтернет-продуктів компанії

Джерело: розраховано автором

Методом опитування користувачів було визначено, що цільовою аудиторією проєктів ТОВ Rich Media Systems є жінки, більшість яких проживає у Великобританії, віком 18–34 років (рис. 5). Таким чином, аудиторія молода, а молодь активно користується соціальними мережами, що підтвердило опитування, яке охопило 130 осіб і було проведено серед представниць саме такого сегменту аудиторії (рис. 6).

Соціальна мережа є каналом маркетингової комунікації, що об'єднує споживача і маркетолога відповідно до попиту та пропозиції продукції, яку виготовляє компанія [3]. Для того щоб краще розуміти рівень ефективності реклами у соціальних мережах, також було проведено опитування. Із нього можна зробити висновки, що періодичність, з якою користувачі соціальних мереж бачать рекламу є дуже високою, щодня (рис. 7); ефективність такого виду реклами порівняно з email-розсилками є вищою.



Рис. 6. Рівень залучення цільової аудиторії в користування соціальними мережами  
Джерело: розраховано автором

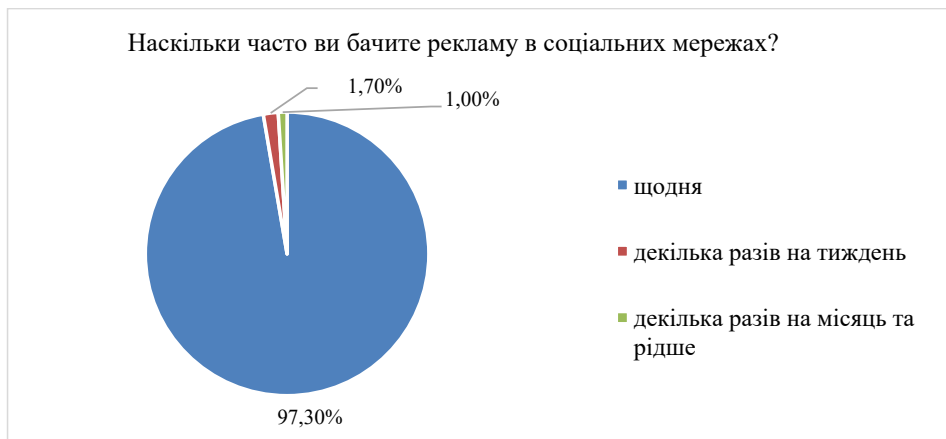


Рис. 7. Періодичність, з якою користувачі бачать рекламу в Інтернеті  
Джерело: розраховано автором

Ефективність такого виду реклами порівняно з email-розсилками є вищою, адже більшість опитуваних реклама у соціальних мережах може зацікавити, незважаючи на величезну низку чинників, таких як вид товару, що рекламується, креативність рекламного оголошення, текст, актуальність, контент, що його наповнює, та ін. (рис. 8).

Сьогодні існує велика кількість соціальних мереж, якими активно користуються мільйони людей щодня. Наприклад, кількість активних користувачів Facebook у 2020 р. становила 2,6 млрд осіб. Це більше третини всього населення планети, й їх кількість продовжує зростати. Тому необхідно зрозуміти, яка саме соціальна мережа має стати пріоритетною для просування Інтернет-продукту TOB Rich Media Systems (рис. 9).

Методом опитування визначено, що найпопулярнішою соціальною мережею серед користувачів на даний момент є Instagram, тому саме цю соціальну мережу необхідно використовувати для просування Інтернет-продукту компанії.



Рис. 8. Рівень зацікавленості користувачів у рекламі у соціальних мережах  
Джерело: розраховано автором



Рис. 9. Аналіз найпопулярнішої соціальної мережі серед користувачів  
Джерело: розраховано автором

**Висновки.** Таким чином, використання соціального медіамакетингу є найбільш універсальним методом просування Інтернет-продукту, що сприяє формуванню ефективної стратегії підприємства та прийняттю грамотних управлінських рішень. Наголошено на актуальності та необхідності використання цього методу, оскільки він сприяє підвищенню конкурентоздатності суб'єкта господарювання в аспекті надання рекомендацій для підприємств різного масштабу в сучасному бізнес-середовищі. Соціальний медіамакетинг є найбільш універсальним серед інших методів, який дає



зможу отримати актуальні та точні дані, розробити та обґрунтувати рекомендації, що відповідатимуть реальній ситуації на ринку. Даний метод просування Інтернет-продукту є оптимальним у співвідношенні точності даних та витрат часу і зусиль на його проведення.

#### Список використаних джерел:

1. Падерін І.Д. Розвиток Інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1(43). С. 120–124.
2. Леbedенко С.О., Мороз Н.К. Застосування маркетингових Інтернет-інструментів на прикладі державного підприємства «Антонов». *Ефективна Економіка*. 2018. № 11. С. 10–14. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6659> (дата звернення: 02.03.2021).
3. Суровцев О.О. Соціальний медіамаркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на нові ринки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 145–148.
4. Каптур А.О. Інтернет-реклама: сучасний канал комунікації. *Тенденції та перспективи. Інтернаука*. 2017. № 8. С. 43–45.
5. Coon M. Social media marketing: successful case studies of businesses using facebook and youtube with an in-depth look into the business use of twitter. *Stanford University Press*. 2015. Vol. 3. № 1. P. 674–693.
6. Michaelidou N. Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium b2b brands. *Business industrial marketing management*. 2011. № 7. P. 1153–1159.

#### References:

1. Paderin I.D. (2016) Rozvytok internet-marketynhu na pidprijemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Development of Internet marketing in small and medium enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(43), pp. 120–124.
2. Lebedenko S.O., Moroz N.K. (2013) Zastosuvannia marketynhovykh internet instrumentiv na prykladi derzhavnogo pidprijemstva «Antonov» [The use of Internet marketing tools on the example of the state enterprise "Antonov"]. *Efektivna Ekonomika (electronic journal)*, vol. 11, no. 109, pp. 10–14. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6659> (accessed 2 March 2021).
3. Surovtsev O.O. (2016) Sotsialnyi media-marketynh yak marketynhova komunikatsiia pidprijemstv pid chas vykhodu na novi rynky [Social media marketing as a marketing communication of enterprises when entering new markets]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 9, pp. 145–148.
4. Kaptur A.O. (2017) Internet-reklama: suchasnyi kanal komunikatsii. Tendentsii ta perspektyvy [Internet advertising: a modern communication channel. Trends and prospects]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, no. 8, pp. 43–45.
5. Coon M. (2015) Social media marketing: successful case studies of businesses using facebook and youtube with an in-depth look into the business use. *Stanford University Press*, vol. 3, no. 1, pp. 674–693.
6. Michaelidou N. (2011) Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium b2b brands. *Business industrial marketing management*, no. 7, pp. 1153–1159.

УДК 631:11

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>**Сокол П.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Хітько О.О.**

студентка,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Sokol Polina, Khitko Olga**

Oles Gonchar Dnipro National University

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»)

### FEATURES OF PORTFOLIO ANALYSIS OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF «ENERGY GROUP»)

*У статті представлено портфельний аналіз сучасного підприємства. Питання вибору методів аналізу та формування товарного портфеля підприємства залишається актуальним через необхідність постійного його оновлення та зміну портфеля продукції для отримання конкурентних переваг на ринку. Використання лише одного вибраного методу не може забезпечити повне виконання завдань з аналізу внутрішнього асортименту, проведення оцінки зовнішнього асортименту, узгодження внутрішніх можливостей із потребами споживачів. Методи, які є в основі прийняття рішення про формування портфелю підприємства, повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися і потребують компенсації недостатньої оцінки зовнішнього асортименту іншими методами формування маркетингової політики підприємства через складність отримання достовірної інформації. Обґрунтовано необхідність формування оптимальної стратегії розвитку підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення маркетингової діяльності реального підприємства.*

**Ключові слова:** портфельний аналіз, оптимальна стратегія розвитку, матриця портфеля, метод, конкурентоспроможність, матриці БКГ, матриця Мак Кінсі.

*В статье представлен портфельный анализ современного предприятия. Вопрос выбора методов анализа и формирования сырьевого портфеля предприятия остается актуальным в связи с необходимостью постоянного его обновления и изменения портфеля продуктов для получения конкурентных преимуществ на рынке. Использование только одного выбранного метода не может обеспечить полную реализацию задач по анализу внутреннего ассортимента, оценке внешнего ассортимента, координации внутренних возможностей с потребностями потребителей. Методы, которые находятся в центре принятия решения о формировании портфеля предприятий, должны постоянно пересматриваться и совершенствоваться и требовать компенсации за недостаточную оценку внешнего диапазона другими методами формирования маркетинговой политики предприятия в связи со сложностью получения достоверной информации. Обоснована необходимость формирования оптимальной стратегии развития предприятия. Предложены направления совершенствования маркетинговой деятельности реального предприятия.*

**Ключевые слова:** портфельный анализ, оптимальная стратегия развития, портфельная матрица, метод, конкурентоспособность, матрица БКГ, матрица Мак Кинси.

*The analysis of the modern market of goods and services causes enterprises to manage in an uncertain business environment that requires new approaches and methods of managing the economic (marketing) activities of business entities. For this purpose, the primary task is the choice of methods of analysis and methodology for the formation of the management strategy of the enterprise. To ensure the effective existence of the enterprise, it is necessary to assess the state of market opportunities in modern conditions. It has been proved that this assessment*

*is necessary for the development of development strategies, analysis of the competitiveness of the company, due to which the enterprise can reach the new market lines. The generalized need to assess its own competitiveness for the enterprise is due to modern market trends. When assessing the competitive position of the enterprise, the introduction of a certain valuation method has been developed. Among the different methods of assessing the competitive position, the best option is portfolio analysis of the enterprise. The article presents a portfolio analysis of a modern enterprise. It is proved that the issue of choosing methods of analysis and formation of the enterprise's commodity portfolio remains relevant due to the need to constantly update it and change its product portfolio to gain competitive advantages in the market. The use of only one selected method cannot ensure the full implementation of tasks for the analysis of the internal range, assessment of the external assortment, coordination of internal capabilities with the needs of consumers. The methods that are at the heart of the decision on the formation of the enterprise portfolio should be constantly reviewed and improved and require compensation for insufficient assessment of the external range by other methods of forming the marketing policy of the enterprise due to the complexity of obtaining reliable information. The need to form an optimal strategy for the development of the enterprise is substantiated. It is substantiated that portfolio analysis methods are used in a comprehensive way, not singled out. This makes it possible to move away from the risks of the influence of the external and internal environment more carefully and to a greater extent. According to the results of calculations and construction of the analysis algorithm, we justify that the matrix method of analyzing the competitive position of the enterprise is the most universal, because it has the optimal ratio between the accuracy of results and the time spent on its development. In addition, the use of not one indicator, but a whole system of indicators causes the adoption of competent management decisions. It is proved that portfolio analysis methods should be used in a comprehensive way, and not singled out, which makes it possible to move away from the risks of influence of the external and internal environment more carefully and to a greater extent. It is justified that the use of not one indicator, but the whole system of indicators causes the adoption of competent management decisions. Directions of improvement of marketing activity of real enterprise are proposed.*

**Key words:** *portfolio analysis, optimal development strategy, portfolio matrix, method, competitiveness, BCG matrix, Mac Kinsey matrix.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок товарів та послуг зумовлює підприємства господарювати у невизначеному бізнес-середовищі, що вимагає нових підходів та методів управління економічною (маркетинговою) діяльністю суб'єктів господарювання. Для цього першочерговим завданням є вибір методів аналізу та методології формування управлінської стратегії підприємства. Питання вибору методів аналізу та формування товарного портфеля підприємства залишається актуальним через необхідність постійного його оновлення та зміну портфеля продукції для отримання конкурентних переваг на ринку. Використання лише одного вибраного методу не може забезпечити повне виконання завдань з аналізу внутрішнього асортименту, проведення оцінки зовнішнього асортименту, узгодження внутрішніх можливостей із потребами споживачів. Методи, які є в основі прийняття рішення про формування портфелю підприємства, повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися і потребують компенсації недостатньої оцінки зовнішнього асортименту іншими методами формування маркетингової політики підприємства через складність отримання достовірної інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окреслені питання портфельного аналізу, зокрема вироблення його оптимальної моделі, розглянуто у дослідженнях багатьох українських і зарубіжних учених-економістів, а саме: О. Амоші, І. Ансоффа, П. Друкера, Н. Зінгаєвої, Т. Полозової, І. Райковської, С. Хамініч, О. Янкового та ін. Але зростання актуальності формування сучасної стратегії діяльності підприємства у конкурентному бізнес-середовищі вимагає обґрунтування оптимального інструментарію проведення портфельного аналізу.

**Формулювання цілей статті.** У представленій роботі надано результати виконаного дослідження аналізу портфеля підприємства. Дослідження виконано з метою встановлення результатів, які досягаються у разі використання різних методів аналізу портфеля продукції за допомогою матриць БКГ та Мак Кінсі.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення ефективного існування підприємства необхідна оцінка стану ринкових можливостей у сучасних умовах. Дана оцінка необхідна для розроблення стратегій розвитку, аналізу конкурентоспроможності компанії, за рахунок чого підприємство може вийти на нові ринки. Тобто необхідність проведення оцінок власної конкурентоспроможності для підприємства зумовлена сучасними тенденціями ринку. Під час оцінки конкурентної позиції підприємства необхідно вибрати певний метод. Серед різних методів оцінки конкурентної позиції оптимальним варіантом виступає портфельний аналіз підприємства.

Портфельний аналіз – сучасний метод, що дає змогу вдосконалити стратегічне планування на підприємстві. За результатами портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати рішення про подальшу діяльність підприємства з більшою ефективністю.

Портфельний аналіз, перш за все, – це набір інструментів, за допомогою яких можна виявити й оцінити свою господарську діяльність, щоб збільшити прибуток, виявити найбільш перспективні напрями підприємства та скоротити інвестиції у неефективні проекти.

До портфельного аналізу відноситься матричний метод, який дає змогу надати точні та актуальні оцінки про підприємство великого масштабу за наявності достатньої кількості вхідних даних про мікро- та макросередовище підприємства. Одні аналітичні інструменти матричного методу дають змогу нівелювати слабкі сторони інших аналітичних інструментів.

На думку О. Янкового, «мета портфельного аналізу – оцінка товарно-ринкових можливостей фірми за рамками її справжньої діяльності та винесення остаточного рішення, чи повинна компанія змінити кордони свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або і того та іншого разом» [3].

Н.С. Зінгаєва у своєму науковому дослідженні визначила послідовність прийняття рішень у портфельному аналізі (табл. 1).

Таблиця 1

#### Послідовність прийняття рішень у портфельному аналізі

1. Визначення стратегічних одиниць підприємства
2. Вибір матричного методу аналізу
3. Збір необхідної для побудови матриці інформації
4. Побудова вибраних матриць портфельного аналізу
5. На базі типових рекомендацій вибраного методу матричного аналізу розробляються загальні стратегії для підрозділів

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Стратегічне планування роботи підприємства є вкрай важливим у сучасних умовах конкурентного середовища, тому досліджувана тема є актуальною. Стратегія поведінки підприємства на ринку визначається конкурентоспроможністю підприємства та його товарів, рівнем потенціалу підприємства. Формування стратегії за допомогою портфельного аналізу для розроблення нових товарів актуальне через те, що швидко змінюються смаки споживачів, технології виготовлення і застосування товарів (задоволення потреб), конкурентна ситуація на ринку відповідно до закону конкуренції і т. д.

І.Т. Райковська вважає, що метою портфельного аналізу є: оцінка товарно-ринкових можливостей кожного стратегічного підрозділу підприємства і вибір для них основних напрямів діяльності; вибір привабливих стратегічних зон господарювання; установлення взаємозв'язків між видами діяльності стратегічних підрозділів підприємства; ефективний розподіл між підрозділами підприємства ресурсів (інвестицій);

установлення корпоративних цілей; визначення критичних чинників успіху та економічних перспектив; скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом диверсифікації, інтернаціоналізації, того і другого разом [2].

ТОВ «Сінергія груп» є одним із найкращих та затребуваних виробників друкованої гнучкої упаковки на території України та м. Дніпро зокрема. Оскільки підприємство успішно функціонує не перший рік, кожного року спостерігається позитивна динаміка збільшення прибутку, а також урахування того, що підприємство входить у п'ятірку найкращих підприємств у своїй сфері діяльності, оцінювати його конкурентну позицію буде актуально. Методи, які мають суттєве значення для розвитку та виявлення конкурентоспроможності, привабливості діяльності підприємства, – матричний метод, який називається «Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик», або «матриця привабливості ринку», та матриця Бостонської консультативної групи, або «матриця росту».

У матриці БКГ розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього, виділяються чотири групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти», або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії.

«Зірки» – товари, що продаються в умовах попиту, який швидко зростає. Вони дають великі прибутки, але потребують значних ресурсів для фінансування їх подальшого зростання. У міру того як уповільнюються темпи розширення ринку, «зірки» перетворюються на «дійну корову». «Дійна корова» – товари, які також активно реалізуються на ринку і дають фірмі суттєві прибутки. Вони не потребують значних інвестицій, тому що методика їх виробництва налагоджена і витрати виробництва та збуту мінімальні. Прибутки від продажу цієї групи товарів ідуть на фінансування інших товарних груп. «Важкі діти» – товари, які щойно з'явилися на ринку і потребують значних інвестицій на їх просування, хоча і не дають фірмі суттєвих прибутків. «Собаки» – товари з обмеженим обсягом збуту на зрілому ринку або ринку, обсяг якого зменшується. Для них характерні значні витрати і невеликі можливості зростання [5].

Дані по продажах і прибутку аналізованих груп було зведено в єдину таблицю (табл. 2).

Таблиця 2

## Оцінка прибутку від продажу продукції ТОВ «Сінергія груп»

Назва	Обсяг продажу, грн	Обсяг прибутку, грн
	2019 р.	2019 р.
Гнучка упаковка	500000	100000
Брошури	100000	200000
Каталоги	150000	110 000
Листівки	45000	20000
Етикетки в рулонах	30000	17000
Разом	825000	447000

*Джерело: розроблено автором*

«Важкі діти». Низька частка групи в портфелі. Необхідно збільшувати кількість новинок і розробок. Існуючі бренди каталоги розвивати за схемою: створення конкурентних переваг – зростання дистрибуції – підтримка.

«Дійні корови». Основний акцент у підтримці роботи на етикетки в рулонах та листівки – вони забезпечують основну частку продажів. Мета – утримати становище.

Наступним кроком є розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці та розрахунок відносної частки ринку (табл. 3).

Таблиця 3

## Розрахунок темпу росту та частки ринку

Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці				Розрахунок відносної частки ринку			
Темп росту	Ємність ринку	Зважений темп зростання	Зростання для матриці	Частка ринку бренду в сегменті	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
5%	5000000	3,76%	низький	36%	45%	0,80	низька
75%	1000000	11,28%	високий	17%	15%	1,13	висока
25%	150000	0,6%	низький	11%	21%	0,52	низька
Разом	6651000						
Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці				Розрахунок відносної частки ринку			
Темп росту	Ємність ринку	Зважений темп зростання	Зростання для матриці	Частка ринку бренду в сегменті	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
6%	500000	0,45%	низький	16%	12%	1,33	висока
1%	1000	0,00%	низький	51%	31%	1,65	висока

Джерело: розроблено автором

Виходячи з результату розрахунків, будується матриця БКГ за обсягом продажу (рис. 1).

«Зірки». Компанії бракує зірок. Необхідно розглянути можливість розвитку брошур і каталогів у «зірки» (зміцнити конкурентні переваги, побудувати дистрибуції, розвинути знання продукту). У разі неможливості розвитку існуючих «важких дітей» у зірки задуматися над створенням нових товарних категорій або брендів, здатних зайняти це місце.

«Собаки». Передусім компанія повинна вирішити долю гнучкої упаковки. Цю товарну групу необхідно закрити. Якщо місткість ринку велика, то можна спробувати зробити з товару «дійну корову», тоді необхідні програми з поліпшення товару.

Баланс портфеля з погляду інвестицій гарний: прибуток від «дійних корів» зможе забезпечити підтримку «важких дітей». А частка неліквідного асортименту – «собак» у портфелі не така велика. Пріоритет в інвестиціях: підтримка етикеток в рулонах, розвиток каталогів, створення нових товарів. Брошури – необхідно спершу збільшити рентабельність виробництва, інакше інвестиції недоцільні. Листівки – мінімальна підтримка.

Матриця Мак Кінсі ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Рівень конкурентоспроможності товару є першим ключовим параметром матриці Мак Кінсі. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами, залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають у себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції (табл. 4).

		Найменування	Обсяг продажів	Найменування	Обсяг продажів
Темп росту	Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		каталоги	150 000		
		брошури	100 000		
		<b>ИТОГО</b>	<b>250 000</b>	<b>ИТОГО</b>	<b>-</b>
	Низький (менше 10%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
		гнучка упаковка	500 000	етикетки в рулонах	30 000
			листівки	45 000	
	<b>ИТОГО</b>	<b>500 000</b>	<b>ИТОГО</b>	<b>75 000</b>	
		Низькв (менше 1)		Висока (більше 1)	
Відносна частка ринку					

Рис. 1. Матриця БКГ за обсягом продажу

Джерело: розроблено автором

		Найменування	Обсяг продажів	Найменування	Обсяг продажів
Темп росту	Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		каталоги	110 000		
		брошури	200 000		
		<b>ИТОГО</b>	<b>310 000</b>	<b>ИТОГО</b>	<b>-</b>
	Низький (менше 10%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
		гнучка упаковка	100 000	етикетки в рулонах	17 000
			листівки	20 000	
	<b>ИТОГО</b>	<b>100 000</b>	<b>ИТОГО</b>	<b>37 000</b>	
		Низькв (менше 1)		Висока (більше 1)	
Відносна частка ринку					

Рис. 2. Матриця БКГ за обсягом прибутку

Джерело: розроблено автором

Критерії привабливості ринку включають у себе оцінку всередині ринкових чинників, оцінку попиту і тенденції розвитку ринку (табл. 5).

Після того як за критерієм привабливості сегмента і критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті отримані підсумкові бали, переходимо безпосередньо до побудови матриці Мак Кінсі (табл. 6).

Таблиця 4

## Оцінка критеріїв конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10		Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	27%	8	3	2,16	0,81
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії у використанні товару	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бренду, під яким реалізується товар, порівняна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	15%	5	10	0,75	1,5
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	12%	7	4	0,84	0,48
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	9	7	0,9	0,7
Рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	8%	2	2	0,16	0,16
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	8%	8	3	0,64	0,24

*Джерело: розроблено автором*

Сегмент № 1, який відповідає за виготовлення поліграфічної рекламної продукції, займає в матриці позицію високої привабливості сегмента – середньої конкурентоспроможності бізнесу в сегменті. Для сегменту з високим потенціалом для компанії надано такі рекомендації:

- всі зусилля в просуванні концентрувати на конкурентних перевагах товару;
- чітко визначити джерела зростання в сегменті (з погляду споживачів і конкурентів).

Сегмент № 2, який відповідає за виготовлення та розміщення зовнішньої реклами, займає в матриці Мак Кінсі позицію середньої привабливості сегмента – середньої конкурентоспроможності бізнесу в сегменті.



Таблиця 5

## Оцінка критеріїв привабливості сегмента

Критерії привабливості сегмента	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10		Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	8,10	4,75
Обсяг продажів сегмента високий	12%	10	8	1,2	0,96
Кількість гравців у сегменті незначна	10%	9	5	0,9	0,5
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні	9%	3	2	0,27	0,18
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	10%	8	4	0,8	0,4
Низький рівень культури використання продукту (отже, є можливість зростання)	5%	10	9	0,5	0,45
Сила конкуруючих брендів невелика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту)	14%	8	4	1,12	0,56
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	12%	8	3	0,96	0,36
Прогнозується довгострокове зростання сегмента	15%	7	2	1,05	0,3
Ризики впливу зовнішніх чинників мінімальні	8%	10	8	0,8	0,64

Джерело: розроблено автором

Таблиця 6

## Матриця Мак Кінсі

Привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)	-	Сегмент № 1 виготовлення поліграфічної рекламної продукції	-
	Середня (4-7 балів)	-	Сегмент № 2 виготовлення та розміщення зовнішньої реклами	-
	Низька (0-3 бали)	-	-	-
	Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)	
Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті				

Джерело: розроблено автором

Вхід у сегмент можливий, якщо ринок має високий потенціал у майбутньому або компанія прогнозує посилення конкурентних переваг, рекомендовано таке:

- детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг;
- чітко визначити джерела бізнесу в сегменті;
- упровадити помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку;
- вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачею.

**Висновки.** Отже, із проведеного дослідження можна зробити висновок, що портфельний метод аналізу конкурентної позиції підприємства є цілком актуальним, за допомогою даного методу можна отримувати точні результати, розробляти рекомендації відносно побудови стратегії підприємства, при цьому рішення будуть аргументовані реальною ситуацією на ринку. За результатами розрахунків та побудови алгоритму проведення аналізу доведено, що матричний метод аналізу конкурентної позиції підприємства є найбільш універсальним, бо він має оптимальне співвідношення між точністю результатів та витратами часу на його розроблення. Методи портфельного аналізу повинні використовуватися комплексно, а не виокремлено, що дає можливість більш виважено та з більшим ступенем відійти від ризиків впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Окрім того, застосування не одного показника, а цілої системи показників зумовлює прийняття грамотних управлінських рішень. Проблема застосування матричного аналізу для підприємств, які є різними за масштабами, необхідно продовжувати вивчати.

#### Список використаних джерел:

1. Зінгаєва Н.Є. Моделювання процесу формування та вибору стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка»*. 2016. № 118. С. 24–27.
2. Райковська І.Т. Місце економічного аналізу в системі економічних наук. *Вісник Державного університету «Житомирська політехніка». Економічні науки*. 2015. № 4. 172. 181 с.
3. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Одеса : Атлант, 2017. С. 77–80.
4. Полозова Т.В. Імплементация маркетинговых инноваций у діяльність поліграфічних бізнес-суб'єктів на сучасному етапі. *Міжнародна науково-технічна конференція «Поліграфічні, мультимедійні та веб-технології» (PMW-2019)*. Київ, 2019. 15 с.
5. Божко В.М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2012. № 1. С. 210–217.

#### References:

1. Zinhaieva N.E. (2016) Modeliuvannia protsesu formuvannia ta vyboru stratehii rozvytku pidpriemstva [Modeling the process of formation and selection of enterprise development strategies]. *Scientific Bulletin of Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlynsky*, no. 118, pp. 24–27.
2. Raikovska I.T. (2015) Mistse ekonomichnoho analizu v systemi ekonomichnykh nauk [The place of economic analysis in the system of economic sciences]. *Bulletin of Zhytomyr Polytechnic State University*, no. 4, pp. 172–181.
3. Iankovyi O.H. (2017) Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospro-mozhnosti pidpriemstv [Theoretical, methodological and practical aspects of enterprise competitiveness]. Odessa: Atlas, pp. 77–80. (in Ukrainian).
4. Polozova T.V. (2019) Implementatsiia marketynhovykh innovatsii u diialnist polihrafichnykh biznes-subiektiv na suchasnomu etapi [Implementation of marketing innovations in the activities of printing businesses at the present stage]. *Mizhnarodna naukovo-tekhnicna konferentsiia «Polihrafichni, multymediini ta web-tehnologii» (PMW-2019)*. (Ukraine, Kiev, April 16–18), Kyiv: Polihrafichni, multymediini ta web-tehnologii, pp. 5.
5. Bozhko V.M. (2012) Marketynhovy potentsial : sutnist, skladovi ta vzaiemozviazok z ekonomichnym potentsialom pidpriemstva [Marketing food: day-to-day, store it together with the economic food factory]. Lutsk : *Ekonomichnyi forum*, no. 1, pp. 210–217.

УДК:338.48(477.42)

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>**Тищенко С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5650-5575>

**Tyshchenko Svitlana**  
Polissia National University

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

*Проаналізовано тенденції розвитку та використання цифрових технологій в індустрії гостинності. Зазначено, що індустрія гостинності – одна з найбільш перспективних галузей глобальної економіки. Досліджено сучасний стан розвитку та функціонування малого та середнього бізнесу та показано його особливу роль в індустрії гостинності. Здійснено аналіз структурного розподілу підприємств індустрії гостинності та виявлено тенденції щодо їх розвитку. Проаналізовано потенціал цифровізації найвідоміших компаній, які відіграють найважливішу роль у функціонуванні індустрії гостинності, що самі починали як стартапи. Досліджено чинники, які стримують розвиток цифрових технологій, та їх значення для малого та середнього підприємництва. Розроблено авторський підхід до визначення ключових технологічних можливостей цифровізації для малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.*

**Ключові слова:** цифрові технології, індустрія гостинності, малий та середній бізнес, блокчейн, голосові технології, роботизація, штучний інтелект.

*Отмечено, что индустрия гостеприимства – одна из наиболее перспективных отраслей глобальной экономики. Исследовано современное состояние развития и функционирования малого и среднего бизнеса и показана его особая роль в индустрии гостеприимства. Осуществлен анализ структурного распределения предприятий индустрии гостеприимства и выявлены тенденции их развития. Проанализирован потенциал цифровизации самых известных компаний, которые играют важнейшую роль в функционировании индустрии гостеприимства и сами начинали как стартапы. Исследованы факторы, сдерживающие развитие цифровых технологий, и их значение для малого и среднего предпринимательства. Разработан авторский подход к определению ключевых технологических возможностей цифровизации для малого и среднего бизнеса индустрии гостеприимства.*

**Ключевые слова:** цифровые технологии, индустрия гостеприимства, малый и средний бизнес, блокчейн, голосовые технологии, роботизация, искусственный интеллект.

*Trends in the development and use of digital technologies in the hospitality industry are analyzed. The global nature of technological integration leads to a gradual change in the business process. Today's trend is a digital transformation that affects all areas of activity focused on the global application of digital technologies in the activities of economic entities, the formation of the information society and the digital economy as a whole, ie the use of technological opportunities. It is noted that the hospitality industry is one of the most promising sectors of the global economy. The digital economy is considered to be the economy directly related to the processes of development and implementation of digital computer technologies in all spheres of economic production and consumption. The digital economy is characterized by the transition from the third industrial revolution to the fourth industrial revolution. It covers the area of online services and goods, namely e-payment services and e-commerce, e-commerce and e-commerce, crowdfunding, e-banking and more. The current state of development and functioning of small and medium business is studied and its special role in the hospitality industry is shown. The analysis of the structural distribution of the enterprises of the hospitality industry is carried out and the tendencies concerning their development are revealed. The potential of digitalization of the most famous companies that play a crucial role in the functioning of the hospitality industry, which started as startups, is analyzed. An author's approach to identifying key technological*

*opportunities for digitalization for small and medium-sized businesses in the hospitality industry (block chain, modeling and forecasting, horizontal and vertical integration, Internet of Things, cloud computing and data storage, cybersecurity, augmented reality, voice technology, artificial intelligence). The factors restraining the development of digital technologies and their importance for small and medium enterprises (financial and economic, regulatory, legal instability, lack of investment in high-tech industries, low living standards, digital illiteracy).*

**Key words:** *digital technologies, hospitality industry, small and medium business, block chain, voice technologies, robotics, artificial intelligence.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ключовим чинником розвитку економіки ХХІ ст. є дані, представлені у цифровій формі. У зв'язку із цим ІТ-технологіям відводиться першочергова роль. Стрімкий розвиток цифрової економіки у світі забезпечує підвищення конкурентоспроможності майже в усіх секторах економіки, відповідно, і суб'єктів господарювання. Глобальний характер технологічної інтеграції призводить до поступової зміни процесу ведення бізнесу. Тренд сьогоденного часу – цифрова трансформація, що торкається усіх сфер діяльності й орієнтована на глобальне застосування цифрових технологій у діяльності економічних суб'єктів, формування інформаційного суспільства та цифрової економіки у цілому, тобто застосування технологічних можливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань щодо розвитку індустрії гостинності та застосування в ній цифрових технологій присвячено багато праць вітчизняних та закордонних учених, таких як: В.А. Алеєва, Ю.Д. Мочалова, А. Андрєєв, Е.З. Герчикова, Е.П. Спиридонова, Н.Ф. Данилова, І.В. Сараєва, А.А. Клейман, О.А. Бабанчикова, Н.Б. Кущевий, М.А. Іванова, М.А. Морозов, Н.С. Морозова, М.А. Пивоварова, М. Шерстньова, N. Negroponte.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження процесу формування та використання цифрових технологічних можливостей в індустрії гостинності. Вирішено такі завдання: 1. Визначено, що цифрова революція відіграє важливу роль у зміцненні позицій малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. 2. Досліджено чинники, що стримують розвиток цифрових технологій в індустрії гостинності. 3. Розглянуто сучасний стан розвитку та застосування цифровізації в індустрії гостинності України. 4. Здійснено класифікацію ключових технологічних можливостей цифровізації для малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Під час написання статті використовувалися теоретичні та емпіричні методи дослідження, такі як: класифікація та систематизація наукових досліджень, теоретичний аналіз, узагальнення тощо.

**Виклад основного матеріалу.** В останньому десятилітті проблеми впровадження цифрових технологій знайшли широкого висвітлення. Автором цього напрямку став у 1995 р. професор Масачусетського інституту технологій Н. Негропonte [3; 7; 15]. Основа його дослідження – це протиставлення традиційної та цифрової економіки за інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Для цифрової економіки характерним є перехід від Третьої промислової революції до Четвертої індустріальної революції. «Цифрова економіка» відображає радикальні зміни другої половини ХХ ст., які стали можливими в результаті розвитку цифрових обчислювальних і комунікаційних технологій.

Під цифровою економікою розуміють економіку, безпосередньо пов'язану з процесами розвитку й впровадження цифрових комп'ютерних технологій у всі сфери економічного виробництва і споживання. Як правило, вона охоплює сферу надання онлайн-послуг і товарів, а саме сервіси електронних платежів і електронну комерцію, Інтернет-торгівлю й Інтернет речей (ІОТ – Internet of Things), краудфандінг, Інтернет-банкінг та ін. Серед новітніх цифрових технологій, які виступають платформою цифровізації і цифрової економіки, виділяють технології Big Data, розвиток хмарних

сервісів і штучного інтелекту (нейромережі), розумних технологій і технологій визначення місцезнаходження, Інтернет речей, а також промисловий Інтернет речей (ІІТ – Industrial Internet of Things), 3D-друк [14].

Цифровізація і доступність інфраструктури забезпечують повноцінну взаємодію учасників економічної діяльності. Як відмінні особливості цифрової економіки необхідно відзначити наявність персоніфікованих сервісних моделей, а також розвиток економіки спільного споживання і sharing-сервісів.

Особливо актуальні процеси цифровізації для сфери обслуговування. Торгові та транспортні компанії, підприємства індустрії гостинності, громадського харчування отримали можливість розширити цільову аудиторію, поліпшити якість обслуговування, розвиватися прискореними темпами, приймаючи до уваги, що в глобальній цифровій економіці перемога буде за тими, у чиєму арсеналі буде задіяна велика кількість якісних цифрових платформ.

Індустрія гостинності об'єднує усі галузі економіки всіх рівнів, пов'язані з обслуговуванням та сервісом (туристів, відвідувачів, місцевих та регіональних жителів) за допомогою підприємницького сектору спеціалізованого та інфраструктурного значення, базуючись на принципі гостинності, що виступає їх спільним знаменником (складено автором) [12].

Під терміном «Індустрія гостинності» також розуміють різні форми господарювання, наприклад готелі, розважальні заклади, харчування (кафе та ресторани), транспортні послуги, Інтернет, пошта, банки тощо. Із загальної кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності можна зазначити переважання господарств малого підприємництва та мікропідприємств (рис. 1).

Зростання відбулося для суб'єктів малого підприємництва на 2%, або на 7 932 господарства, та суб'єктів мікропідприємства – на 4,2%, або на 41,26 од. Якщо розглядати в розрізі видів діяльності, то слід зазначити, що така тенденція спостерігається й у підприємствах індустрії гостинності (рис. 1).

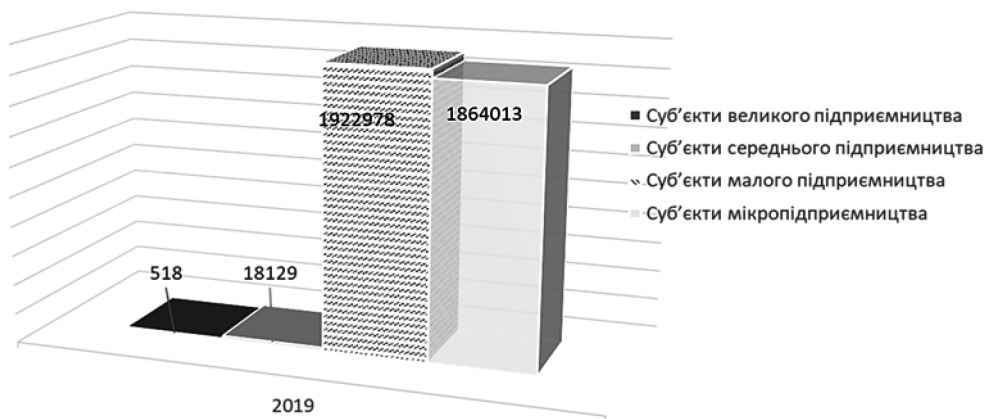


Рис. 1. Структурний розподіл підприємств індустрії гостинності у 2019 р.

Відіграючи важливу роль в економіці країни, малий та середній бізнес в індустрії гостинності відчуває нині цілу низку негативних тенденцій, викликаних, головним чином, ситуацією з COVID-19, впливом політичних і економічних санкцій із боку країн Заходу. Окрім того, стримує розвиток малого підприємництва значна кількість внутрішніх чинників, серед яких – невизначеність економічної ситуації в країні, брак власних фінансових коштів, високий відсоток комерційного кредиту тощо.

Таблиця 1

**Кількість підприємств та фізичних осіб – підприємців  
за їх розмірами за видами економічної діяльності в Україні за 2014–2019 рр.**

Вид діяльності	роки	Суб'єкти малого підприємництва			Суб'єкти мікропідприємництва		
		усього	підприємства	фізичні особи підприємці	усього	підприємства	фізичні особи підприємці
Тимчасове розміщування й організація харчування	2014	49593	9353	40240	46456	7440	3906
	2015	57248	7593	49240	55381	6342	49039
	2016	58169	7453	50716	56665	6272	50393
	2017	57431	6300	51131	55629	5116	50513
	2018	57300	7022	50278	55106	5806	49300
	2019	61466	7272	54194	58378	6014	52364
		69382	7611	61771	66435	6303	60132
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2010	11742	1969	9771	11439	1719	9720
	2014	13424	1847	11577	13136	1627	11509
	2015	14756	1963	12793	14479	1716	12763
	2016	13757	1591	12166	13424	1328	12096
	2017	12934	1816	11118	12556	1545	11011
	2018	13691	2031	11660	13204	1720	11484
	2019	15064	2248	12816	14581	1910	12671
Надання інших видів послуг	2010	128117	4566	123550	126731	3689	123042
	2014	86664	3952	82712	86019	3440	82579
	2015	89855	3845	86010	89332	3383	85949
	2016	86097	3204	82893	85574	2792	82782
	2017	100548	3376	97172	100066	3015	9705
	2018	109295	3321	105974	108774	2998	105776
	2019	114173	3387	110786	113656	3059	110597

У всьому світі невеликі готелі, сімейні кафе та ресторани – ключовий елемент індустрії гостинності, що формує привабливість регіонів, забезпечуючи гостям безпосередній контакт із неповторною національною культурою. Індустрія гостинності – одна з найбільш перспективних галузей глобальної економіки. Швидкий розвиток індустрії гостинності зміцнюється за рахунок глобалізації ринку праці, росту мобільності підприємців, світової конкуренції у сфері інновацій в підприємстві, сфери, орієнтованої на глобальне приєднання цифрових технологій.

Цифрова революція вже відіграла дуже важливу роль у зміцненні позицій малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Зазначимо, що компанії, які відіграють найважливішу роль у цьому питанні, самі починали як стартапи:

- *Booking.com* – гостинний агрегатор дав можливість потенційним клієнтам ознайомитися з невеликими гостьовими домами з усього світу, що забезпечив їй найширший доступ до клієнтської бази;

- *AirB & B* – повторний успіх *Booking.com*, сформував новий ринок оренди апартаментів;

- багаточисельні агрегатори таксі – *Uber*, *Gett* та їхні клони залучили в малий бізнес величезну кількість людей, давши їм можливість заробляти на своєму авто, і водночас зробили послуги таксі доступнішими.

Сучасний ринок гостинного господарства неможливо уявити без виняткового внеску цих компаній. Потенціал цифровізації для розвитку малого та середнього бізнесу ще далеко не вичерпаний. Можна виділити кілька ключових технологічних можливостей:

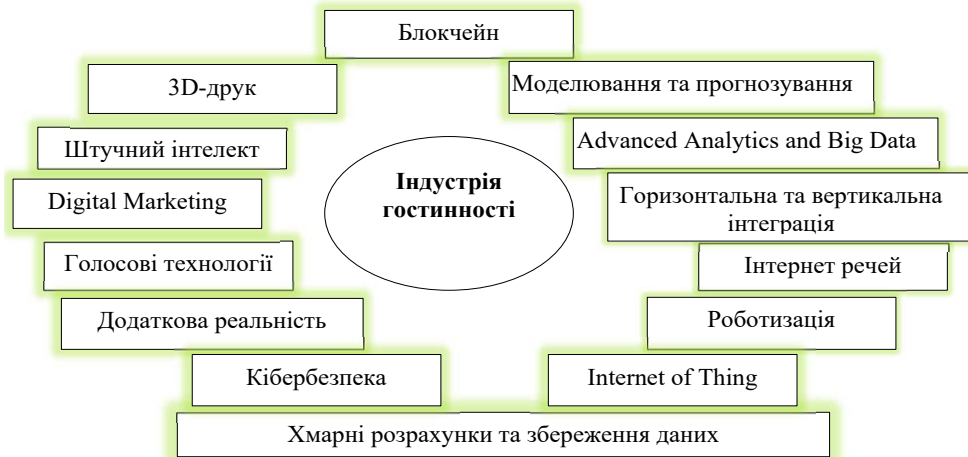


Рис. 2. Ключові технологічні можливості цифровізації для малого та середнього бізнесу індустрії гостинності

**Штучний інтелект.** Передусім може забезпечити максимальний персоналізований результат під час планування подорожей. Опираючись на інформацію про вподобання клієнтів, пропонуючи рішення, що використовуються іншими подорожуючими, АС-системи можуть значно поліпшити та спростити організацію відпустки або подорожі, допомогти зекономити ресурси.

**Інтернет речей.** У перспективі є ключовим елементом сервісу, що забезпечує «безшовні» подорожі: переліт, трансфер, готель, заказ машини, заказ їжі тощо. Обмінюючись даними пристроями, зазначені технології можуть скоротити до мінімуму будь-які очікування, усунути багато проблем – від відсутності місця на парковці до втрати орієнтиру в чужому місті.

**Роботизація.** Технології коботів – роботів, що вміють розуміти та робити з людьми, поступово стають усе більш реальними. Роботи-прибиральники вже є реальністю і суттєво спрощують блок праці. Скорочуючи необхідність у праці персоналу, така техніка може істотно спростити, наприклад, ведення сімейного готельного бізнесу.

**Голосові технології.** Ефективне розпізнання голосових повідомлень дає можливість оптимізувати багато процесів. Завдяки їм навіть невеликий сімейний готель може забезпечити клієнтами цілодобовий сервіс.

**Блокчейн.** Ця технологія, формуючи «довірене цифрове середовище», дає змогу значно підвищити надійність заказів, бронювань та платежів. Забезпечить надійність інформації та відгуків про послуги.

На світовій арені Тайвань є однією з найбільш країн Південно-Східної Азії, важливим учасником глобальної галузі високих технологій, що спеціалізується на галузях електронної промисловості. Виробник комп'ютерної техніки та компонентів ASUS – компанія тайванського походження. Для мобільності накопиченого потенціалу та посилення державних конкурентних переваг у сфері інноваційного підприємництва в 2018 р. в країні була створена Тайванська технічна арена – Taiwan Tech Arena (ТТА). Це флагманська програма розвитку екосистем стартапів, створена Міністерством наук та технологій. Головна особливість програми – виділення кількох ключових «вертикалей» у термінових програмах, у яких створено основні конкурентні переваги, якість таких вертикальних версій: *продукція електронної промисловості та Інтернет, охорона здоров'я та харчові технології*. Сьогодні, згідно з даними звіту «Тайванський звіт про екосистему запуску», у рамках програми Taiwan Tech Arena підтримку отри-

мали майже 400 тайванських та міжнародних стартапів. Важливо також підкреслити, що екосистема стартапів Тайваня має ярко виражену експортну спрямованість [6].

До чинників, що стримують розвиток цифрових технологій в індустрії гостинності, слід віднести:

- фінансово-економічні (середньому та малому бізнесу сфери гостинності досить складно вкладати значні кошти у цифровізацію діяльності, а пільги та програми щодо їх підтримки та стимулювання у цьому напрямі не передбачені);
- нормативно-правові (відсутність чіткого нормативно-правового законодавства, що регламентуватиме взаємодію суб'єктів під час переходу у цифровий простір, у тому числі захист персональних даних, контроль достовірності акаунтів і наданої інформації);
- загальна нестабільність (відмінності у фінансових і політичних можливостях регіонів для інтеграції у цифровий простір країни);
- дефіцит інвестицій у високотехнологічні галузі, вплив санкцій, перш за все обмежений доступ до трансферу технологій та імпорту готових рішень);
- низький рівень життя населення країни (відсутність можливості придбання сучасних максимально функціональних гаджетів, використання платного контенту і роумінгових послуг Інтернету в подорожах);
- цифрова безграмотність населення (велика частина населення не знає про можливості цифрових технологій або знає дуже поверхнево).

Існує низка чинників, що підтримують розвиток даної галузі і процесів цифровізації:

- ізоляція від трансферу технологій, що вимагає від бізнесу застосування саме українських розробок;
- ефект «низької бази», здатний різко оптимізувати бізнес-процеси за рахунок модернізації й упровадження інформаційних технологій;
- перспективи зміни бізнес-моделей, що зумовлюють створення нових послуг.

Індустрія гостинності постійно, а в останній час наростаючими темпами, починає максимально використовувати технологічні можливості. Найбільш цікавою зараз є технологія аналізу відгуків через пропозицію, які клієнти готелів надають після відвідування готелю, водночас можуть бути основою для замовлення майбутніх номерів. Сьогодні 70% користувачів підбирають готелі на основі відгуків і оцінок. Так, провідні Інтернет-портали проводять ретельний аналіз і моніторинг переваг користувача і забезпечують його корисною інформацією, акціями та знижками. Нині готелі борються за позитивну оцінку, так звані відгуки: користувач заходить на сайт, вибирає готель, що сподобався, пише коментар [14].

Не варто забувати, що соціальні мережі впливають на зовнішньоторговельну діяльність готелю. Гості, спілкуючись у Twitter, Facebook, мають унікальну можливість забронювати номер, використовуючи модернізовані гаджети [13].

Існують певні суб'єкти індустрії гостинності, які використовують технологію блокчейн. Потенційно вона здатна повністю змінити сферу туристичних послуг. Запит від мандрівників на надійність під час планування поїздок буде задоволений саме за допомогою блокчейна. Дані про купівлю квитків, бронювання номерів у готелях і роботі програм лояльності будуть існувати в одному цифровому просторі. Це допоможе всім сторонам, що працюють у сфері надання послуг у рамках однієї поїздки, орієнтуватися на фактичні відомості про клієнтів і передбачати їхні бажання.

Мережа Instagram надає можливість користувачеві, перебуваючи в певному місці, отримувати вигідні пропозиції і повідомлення у своєму акаунті. Таким чином, модель отримання лайків та підписок передбачає автоматичну можливість інформувати гостя [5].

Тому головним трендом для готелів, які просувають себе у соціальних мережах, стають розроблення і реалізація побудови унікальних стратегій присутності, що дає



зможу готелю знати про своїх конкурентів. Наприклад, готелі часто використовують спеціальні модернізовані мобільні додатки в межах свого готелю для доступності та зручності, що надається клієнтові. Так, статистика показує, що в індустрії гостинності механізми забезпечення готельними послугами передбачають переважно розглянуту вище аналітику використання операцій в Інтернеті [2].

У цілому застосування в роботі платформ дає змогу значно зміцнити взаємовідносини з клієнтом (інформувати та керувати клієнтами в дорозі), продавати більше послуг і підвищувати їхню ціну; підвищувати якість послуг (смартфон як ключ від номеру, реєстрація в готелі через додаток, обмін сповіщеннями з персоналом готелю через додаток), поліпшувати емоційне сприйняття (відмітка, де побували, та сортування фото за відвідуваними місцями, нагадування, вказівки й інструкції в аеропорту, на вокзалі, порту і на борту судна); створювати нові можливості для охоплення клієнтів і розуміння (повідомлення, реклама, відгуки).

У міжнародній практиці індустрія гостинності продає технологію емоذجі для оцінки сервісу готелю. Відповідні картинки градуються за шкалою. Таким чином, клієнту легше оцінити комфорт, рівень персоналу і сервісу в готелі [5].

**Висновки.** У цілому проведене дослідження дає змогу чітко зрозуміти, що для цифрової трансформації в Україні величезну роль має ініціатива держави, ніж бізнесу. Ця специфіка, зокрема, призводить до випереджаючого розвитку сервісних ІТ-технологій для населення, що зумовлює активний розвиток «цифрових держпослуг», якими користується мільйони осіб. Уже відбувається «виживання» компаній старого типу новітніми, які впроваджують нові технології, забезпечують взаємодію з клієнтом зі старту планування подорожі до моменту оплати готелів та квитків.

#### Список використаних джерел:

1. Алєєва В.А., Мочалова Ю.Д. Застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні бізнесом у сфері туризму. *Бізнес-освіта в економіці знань*. 2018. № 3. С. 3–6.
2. Андрєєв А. Відвідувачі Нью-Йоркського готелю зможуть спілкуватися з персоналом за допомогою емоذجи. *Отель*. 2015. № 40(400). URL: <http://exhibition.pir.ru/digest/1028/> (дата звернення: 09.06.2021).
3. Герчикова Е.З., Спиридонова Е.П. Соціологічні аспекти трансформації сфери рекреації та туризму в умовах цифрової економіки. *Вісник Саратовського державного соціально-економічного університету*. 2018. № 3(72). С. 185–189.
4. Данилова Н.Ф., Сараєва І.В. Глобальний цифровий простір: перспективи та перешкоди для економічного розвитку країн. *Новини Саратовського університету. Серія «Економіка. Управління. Право»*. 2019. Т. 9. Вип. 1. С. 65–73.
5. Іванов В.В., Волєв А.Б. Антикризисний менеджмент у готельному бізнесі. Москва : Інфра-М, 2010. 189 с.
6. Індустрія гостинності: технологічні можливості для МСП. *МНІАП* : вебсайт. 2019. URL: <http://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Industria-gostepriimstva-tehnologiceskie-vozmoznosti-dla-MSP/> (дата звернення: 09.06.2021).
7. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Удосконалення технології продажів туристичного продукту на основі впровадження інноваційних технологій. *Вісник Національної академії туризму*. 2015. № 3(35). С. 20–26.
8. Куцєвий Н.Б. Технології та інновації для модернізації підприємства громадського харчування. *Актуальні проблеми економіки, управління та освіти у сфері рекреації та туризму* : збірник наукових праць. Санкт-Петербург ; Москва, 2015. С. 56–62.
9. Куцєвий Н.Б., Іванова М.А. Технологія залучення споживачів у спільне створення цінності в індустрії гостинності. *Сучасний готельно-ресторанний бізнес: економіка і менеджмент* : матеріали VI Міжнарод. наук.-практ. конф. викладачів, докторантів, аспірантів і студентів. Сімферополь, 2020. С. 88–93.
10. Морозов М.А., Морозова Н.С. Нова парадигма розвитку туризму і індустрії гостинності в умовах цифрової економіки. *Вісник Російського нового університету. Серія «Людина та суспільство»*. 2018. № 1. С. 135–141.

11. Пивоварова М.А. Стратегії приваблення клієнтів в індустрії гостинності. *Маркетинг в Росії та за кордоном*. 2000. № 2. URL: <https://stud-baza.ru/strategii-privlecheniya-klientov-v-industrii-gostepriimstva-referat-reklama> (дата звернення: 09.06.2021).

12. Тищенко С.В. Теоретичні основи поняття індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 55.

13. Шерстнева М. Я шукаю готелі: найшвидший засіб забронювати. *Лайфхакер*. 2012. URL: <https://lifehacker.ru/2012/09/21/i-fi-nd-oteli/> (дата звернення: 09.06.2021).

14. Five ways to harness AI for the hospitality experience of the future. *Hospitality Technology* : website. 2018. URL: <https://hospitalitytech.com/5-ways-harness-ai-hospitality-experience-future> (дата звернення: 09.06.2021).

15. Negroponte N. *Being Digital*. New York : Alfred A. Knopf, 1995. 272 p.

### References:

1. Aleieva V.A., Mochalova Yu.D. (2018) Zastosuvannya suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni biznesom v sferi turyzmu [Application of modern information technologies in business management in the field of tourism]. *Biznes-osvita v Ekonomitsi Znan* [Business Education in the Knowledge Economy], no. 3, pp. 3–6.

2. Andreev A. (2015) Gosti N'yu-Yorkskogo otelya smogut obshchat'sya s personalom posredstvom emodzi [New York hotel guests will be able to communicate with staff using emoji]. *Vestnik Otel'* [Bulletin Hotel], no. 40. Available at: <http://exhibition.pir.ru/digest/1028/> (accessed 09 June 2021).

3. Gerchikova E.Z., Spiridonova E.P. (2018) Sotsiologicheskie aspekty transformatsii sfery rekreatsii i turizma v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Sociological aspects of the transformation of the recreation and tourism sphere in the digital economy]. *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Sotsial'no-ekonomicheskogo Universiteta* [Bulletin of the Saratov State Social and Economic University], no. 3, pp. 185–189.

4. Danilova N.F., Saraeva I.V. (2019) Global'noe tsifrovoe prostranstvo: perspektivy i ugrozy dlya ekonomicheskogo razvitiya stran [Global digital space: prospects and threats for the economic development of countries]. *Izvestiya Saratovskogo Universiteta. Seriya : Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Bulletin of the Saratov University. Series: Economics. Management. Law], vol. 9, issue 1, pp. 65–73.

5. Ivanov V.V., Volov A.B. (2010) *Antikrizisnyy menedzhment v gostinichnom biznese* [Anti-crisis management in the hotel business]. Moscow: Infra-M.

6. Industriya gostepriimstva: tekhnologicheskie vozmozhnosti dlya MSP [Hospitality industry: technological opportunities for SMEs] (2019). *MNIAP* (website). Available at: <http://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Industria-gostepriimstva-tehnologiceskie-vozmozhnosti-dla-MSP/> (accessed 09 June 2021).

7. Kleyman A.A., Babanchikova O.A. (2015) Sovershenstvovanie tekhnologii prodazh turistskogo produkta na osnove vnedreniya innovatsionnykh tekhnologiy [Improving the technology of selling a tourist product through the introduction of innovative technologies]. *Vestnik Natsionalnoy Akademii Turizma* [Bulletin of the National Academy of Tourism], no. 3, pp. 20–26.

8. Kushchevyy N.B. (2015) *Tekhnolohii ta innovatsii dlia modernizatsii pidpriemstva hromadskoho kharchuvannia* [Technologies and innovations for modernization of public catering enterprises]. Aktualni Problemy Ekonomiky, Upravlinnia ta Osvity u Sferi Rekreatsii ta Turyzmu [Current Problems of Economics, Management and Education in the Field of Recreation and Tourism]. St. Petersburg; Moscow, pp. 56–62.

9. Kushchevyy N.B., Ivanova M.A. (2020) Tekhnolohiia zaluchennia spozhyvachiv u spilne stvorennia tsinnosti v industrii hostynnosti [Technology of involving consumers in the common creation of value in the hospitality industry]. Proceedings of the *Suchasnyi Hotelno-restoranni Biznes: Ekonomika i Menedzhment: VI Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia vykladachiv, doktorantiv, aspirantiv i studentiv*. Simferopol, pp. 88–93.

10. Morozov M.A., Morozova N.S. (2018) Novaya paradigma razvitiya turizma i industrii gostepriimstva v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [A new paradigm for the development of tourism and the hospitality industry in the digital economy]. *Vestnik Rossiyskogo Novogo Universiteta. Seriya : Chelovek i Obshchestvo* [Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society], no. 1, pp. 135–141.

11. Pivovarova M.A. (2000) Strategii privlecheniya klientov v industrii gostepriimstva [Customer acquisition strategies in the hospitality industry]. *Marketing v Rossii i za Rubezhom* [Journal of Marketing in Russia and Abroad], no. 2. Available at: <https://stud-baza.ru/strategii-privlecheniya-klientov-v-industrii-gostepriimstva-referat-reklama> (accessed 09 June 2021).

---

12. Tyshchenko S.V. (2021) Teoretychni osnovy poniattia industrii hostynnosti [Theoretical foundations of the concept of the hospitality industry]. *Infrastruktura Rynku* [Market Infrastructure], no. 55.

13. Sherstneva M. (2012) Ya ishchu oteli: samyy prostoy spozob zabronirovat' [I'm looking for hotels: the easiest way to book]. Layfkhaker (internet journal). Available at: <https://lifehacker.ru/2012/09/21/i-fi-nd-oteli/> (accessed 09 June 2021).

14. Five ways to harness AI for the hospitality experience of the future (2018). *Hospitality Technology* (website). Available at: <https://hospitalitytech.com/5-ways-harness-ai-hospitality-experience-future> (accessed 09 June 2021).

15. Negroponte N. (1995) *Being Digital*. New York: Alfred A. Knopf.

---

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

---

УДК 338.48 : 007

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.17>

**Xumra O.B.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

**Khytra Olena**

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

## СИНЕРГЕТИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТУРИСТИЧНОГО РАЙОНУВАННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

## SYNERGETIC CONTEXT OF TOURIST ZONING IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS

---

*У статті крізь призму теорії синергетики і самоорганізації досліджуються ключові аспекти туристичного районування як послідовного процесу просторового впорядкування інформації з метою відносного зниження хаотичності туристської поведінки. Туристичне районування асоціюється з виведенням туристичних систем різного ієрархічного рівня на найбільш виграшній аттрактор, що, по суті, означає забезпечення руху до встановлених цілей розвитку туристичної галузі. Процес туристичного районування повинен орієнтуватися на цілі сталого розвитку та максимальне використання синергетичного потенціалу туристичної системи, під яким запропоновано розуміти здатність системи демонструвати стрибкоподібне зростання якості задоволення туристських і рекреаційних потреб в умовах найповнішого використання наявних природних і історико-культурних ресурсів, матеріально-технічних, організаційно-економічних, фінансово-інвестиційних, інтелектуальних та інших чинників розвитку туризму з одночасною реалізацією комерційних інтересів господарюючих суб'єктів та дотриманням природоохоронних норм.*

**Ключові слова:** просторово-галузевий синергізм, самоорганізація, синергетичний потенціал, сталий розвиток, туристична система, туристичне районування.

*В статье сквозь призму теории синергетики и самоорганизации исследуются ключевые аспекты туристического районирования как последовательного процесса пространственного упорядочения информации с целью относительного снижения хаотичности туристского поведения. Туристическое районирование ассоциируется с выводом туристических систем разного иерархического уровня на наиболее выигрышный аттрактор, что означает обеспечение удовлетворения к поставленным целям развития отрасли туризма. Процесс туристического районирования должен ориентироваться на цели устойчивого развития и максимальное использование синергетического потенциала туристической системы, под которым предлагается понимать способность системы демонстрировать скачкообразное увеличение качества удовлетворения туристских и рекреационных потребностей в условиях полного использования имеющихся природных и историко-культурных ресурсов, материально-технических, организационно-экономических, финансово-инвестиционных, интеллектуальных и других факторов развития туризма с одновременной реализацией коммерческих интересов хозяйствующих субъектов и соблюдением природоохранных норм.*

**Ключевые слова:** пространственно-отраслевой синергизм, самоорганизация, синергетический потенциал, устойчивое развитие, туристическая система, туристическое районирование.

---

*Strategic management and analysis of the tourism industry, planning and forecasting of its development require a profound knowledge of the regional features of the spatial distribution of tourist resources. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of applying a synergetic methodology in the processes of tourist zoning in the context of ensuring the optimal level of order of the tourism system in terms of sustainable development. Abstract and logical method has been used in the study to clarify the essence of the concept of "tourist zoning"; comparison has been used to clarify the differences of tourist taxa of different hierarchical levels; analysis and synthesis has been used to determine the structure and justify the integrity of the tourist system; hypothetical and deductive method has been used to formulate and further test the hypothesis about the feasibility of applying synergetic principles in tourism zoning. From the point of view of synergetics, tourist zoning involves a consistent process of spatial organization of information in order to relatively reduce the chaos of tourist behavior. Tourist zoning is associated with the introduction of tourist systems of different hierarchical levels to the most profitable attractor, which, in essence, means providing movement to the established goals of the tourism industry. At the same time, various fluctuation influences can change the nature of regional specialization, the rating of recreational centres and tourist and excursion cities, the direction of "landscape and route corridors". In the functioning of tourist destinations there are signs of increasing entropy associated with the phenomenon of "tourist overstrain", and at the same time counteracting them in the form of negative entropy, focused on optimizing tourist flows and reducing the load on certain areas. The process of tourist zoning should be focused on the goals of sustainable development and maximum use of the synergetic potential of the tourist system. It has been suggested to consider the achievement of the effect of "spatial and sectoral synergy" in tourism as an important criterion for the success of tourist zoning. The practical value of the research results is in outlining the directions of optimization of the procedure of tourist zoning in the conditions of permanent spatial transformations that take place on the basis of self-organization of tourist destinations.*

**Key words:** *spatial and sectoral synergy, self-organization, synergetic potential, sustainable development, tourist system, tourist zoning.*

**Постановка проблеми.** Своїм походженням туризм зобов'язаний різноманітності географічних районів світу і прагненням людей із цим розмаїттям ознайомитися. Цілі, види і форми подорожей, а також вибір маршруту тісно пов'язані як із мотиваційною сферою поведінки кожної людини, так і з географічними особливостями окремих територій.

Стратегічне управління й аналіз галузі туризму, планування і прогнозування її розвитку потребують ґрунтовних знань про регіональні особливості просторового розміщення туристично-рекреаційних ресурсів. Саме такі знання генерує туристично-рекреаційне районування як інструмент багатоаспектного аналізу і дослідження регіональних соціально-економічних систем. Інформація про регіональні особливості туристичної індустрії та її місцевий потенціал украй необхідна під час прийняття управлінських рішень та розроблення економічної політики на рівні держави, регіону чи підприємства [1].

Водночас туризм слід розглядати як складну людинорозмірну інтегровану сферу, управління якою потребує урахування економічних, соціально-культурних та екологічних критеріїв. Тому важливим завданням туристичних компаній є розроблення систем і процедур привнесення до менеджменту ідей сталості та визначення напрямів діяльності з метою реалізації принципів сталого розвитку туризму [2, с. 127]. Сталий розвиток туризму – це «розвиток, який дає змогу повною мірою задовольнити потреби туристів у теперішньому часі, ураховуючи інтереси туристської дестинації щодо розширеного відтворення власного ресурсного потенціалу у майбутньому» [3, с. 69].

Виразними ознаками сучасного суспільства є масштабність туристичної діяльності та її просторова безмежність. Це, своєю чергою, загострює питання, пов'язані з перенасиченням туристами певних дестинацій, некомфортністю проживання місцевих жителів, іншими соціально-економічними, екологічними, культурними та інфраструктурними проблемами [4]. Подолання негативних тенденцій, створення систем-

них та комплексних передумов для сталого розвитку туризму є одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталого розвитку країни [5].

На нашу думку, принципи сталого розвитку туристичних дестинацій повинні бути покладені в основу туристичного районування, в якому тісно переплітаються географічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти, і це є ознакою міждисциплінарного синергетичного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання туристичного районування вперше було поставлене в Україні у 60-х роках ХХ ст. Утім, остаточно цей напрям сформувався у 80–90-ті роки ХХ ст., коли такі дослідження з вузькогалузевих трансформувалися у комплексні.

Сьогодні проблематиці туристичного районування території присвячено багато праць у таких галузях, як географія, економіка, розміщення продуктивних сил тощо. Зокрема, О.О. Бейдик [1] розробив методику аналізу рекреаційно-туристичних ресурсів території України з виходом на її ресурсно-рекреаційне районування та паспортизацію регіонів. Г.П. Скляр і Н.М. Карпенко [2], У.В. Ткач [3], Д.О. Осітнянко і Т.Ю. Примак [5] проаналізували вплив принципів сталого розвитку на туристичну індустрію. А.Г. Охріменко і Н.А. Опанасюк [4] розкрили основні передумови перетурizmu та обґрунтували напрями запобігання цьому явищу. Ю.І. Гайда та В.І. Люк [6] виконали узагальнення методологічних концепцій туристично-рекреаційного районування України та апробацію емпірично-статистичного підходу з використанням широкого комплексу кількісних і якісних районоутворюючих показників. В.В. Горун [7] проаналізувала теоретико-концептуальні основи рекреаційного районування для різних територій із використанням таксономічних одиниць різних рівнів ієрархії. О.В. Мілінчук і Л.О. Горшкова [8] розглянули порядок організації туристичного районування на прикладі Болгарії. О.І. Ніколаєва [9] розкрила систематику форм територіальної організації рекреаційного господарства регіону, відобразивши суспільно-географічну характеристику рекреаційних таксонів різного рівня. А.А. Романова та Е.В. Щепанський [10] обґрунтували необхідність проведення районування для визначення стратегічних напрямів просторового розвитку туристично-рекреаційних районів. В.В. Шулик [11] систематизував теоретичні основи і запропонував практичні рішення з районування територій.

Дослідження у сфері туризму потребують інструментарію багатьох наук. Погоджуємося з думкою Л. Ткачук, що міждисциплінарний підхід дає змогу врахувати вплив численних чинників територіальної організації та розвитку туризму, відобразити його вплив на різні сфери суспільства (економічну, політичну, соціальну, духовну) [12, с. 109]. Американські дослідники Ч. Голднер і Б. Рітчі [13] наполягають на тому, що дослідження феномену туризму має здійснюватися з урахуванням історичного, географічного, інституційного, соціологічного, управлінського, економічного, системного підходів. Із цим погоджується А.М. Гаврилюк [14], указуючи на синергію означених підходів.

За нашим переконанням, міждисциплінарний синергетичний підхід може бути використаний у процесі туристичного районування з метою більш повного урахування різноманітних критеріїв, взятих за основу під час виділення туристичних таксонів різного ієрархічного рівня.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування синергетичної методології у процесах туристичного районування у контексті забезпечення оптимального рівня впорядкованості системи туризму в умовах сталого розвитку територій.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний туризм є складною, багатоаспектною сферою суспільного буття, що пов'язана з економікою, культурою, політикою, рекреацією, освітою, спортом, духовним розвитком особистості. Системність туризму пов'язують

із взаємодією різних суспільних інститутів, які розробляють та реалізують комплексні туристичні послуги. Водночас суб'єктивно опосередкований характер туризму проявляється через його антропоцентричний складник, який охоплює різні соціальні спільноти та індивідуально кожного туриста – суб'єкта туристичної сфери [14, с. 34–35].

За нашим переконанням, туристичній системі також властива фрактальність, пов'язана з її розщепленням на множини ієрархічно організованих підсистем. Усвідомлення фрактальності системи ґрунтується на визнанні правомірності існування в ній структур найрізноманітніших форм, типів, рівнів, які забезпечують величезну різноманітність взаємодій, максимально сприяючи інтенсифікації обмінних процесів [15, с. 33]. Ще однією невід'ємною характеристикою цієї системи є коеволюційність, що передбачає узгоджений перебіг у часі характерних для системи процесів, збіг у різних підсистем (економічних, соціальних, природних) трансформаційних циклів розвитку. Сприяючи збереженню розмаїття системи, коеволюція вважається єдиною можливим принципом досягнення стійкого розвитку [15, с. 47].

Ієрархічна таксономія рекреаційно-туристичної діяльності характерна для складної рекреаційно-туристичної системи, в якій існує поділ безлічі її елементів на підмножини різних рівнів – підсистеми, що володіють властивістю цілісності, певним ступенем саморегулювання і пов'язані багатоступінчатими відносинами підпорядкування підсистем одних рівнів іншим, більш високим [9, с. 217]. З одного боку, наявність ієрархії є ознакою високого рівня організації, більшої функціональності та економічності, а з іншого – ієрархія звужує можливості та гнучкість системи [15, с. 35].

Проектування туристично-рекреаційних систем у регіонах базується на виділенні різних композиційних, функціональних і планувальних елементів [11, с. 437]. Серед таких елементів доцільно виділити композиційні типи: ареали (тотожні поняттю рекреаційного регіону); ядра – функціонально-економічні та містобудівні центри районів і зон; осі – ландшафтно-маршрутні коридори, що зв'язують між собою ареали і ядра в єдиний територіальний каркас; локуси (тотожні поняттю рекреаційного пункту). Наведені понятійно-термінологічні визначення є відносно впорядкованою системою щодо об'єктів рекреаційного районування та їх структуризації [7, с. 164] (рис. 1).



Рис. 1. Композиційні типи елементів туристично-рекреаційних систем, що використовуються у процесі туристичного районування

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 164]

У загальному розумінні під районуванням розуміється процес багатofакторного поділу території на множину непересічних цілісних районів, що є компактним згущенням деяких вихідних чарунок у просторі [11, с. 439]. Це послідовний процес просторового впорядкування інформації, що дає змогу комплексно оцінити особливості розміщення досліджуваних явищ і об'єктів та їх територіальної організації [6]. Районування допомагає раціонально організувати стратегічне управління розвитком туристичної індустрії та характеризується відповідною системністю, комплексністю й пропорційністю розвитку з найповнішим використанням природних та економічних умов [10, с. 207].

Туристичне районування – це процес розчленовування території, за якого райони ідентифікуються за наявністю в них особливих рекреаційних ознак і виділяються туристичні райони, що відрізняються один від одного набором і ступенем чіткості ознак [11, с. 437]. Рекреаційним районуванням вважають поділ території на окремі комплексні ієрархічні таксономічні одиниці, які диференціюються за спеціалізацією рекреаційного обслуговування, структурою рекреаційних ресурсів і напрямками їх освоєння та охорони [1]. Таке районування проводиться з метою забезпечення оптимального функціонування територіальних рекреаційних систем і виконання ними економічних, географічних, екологічних, генетичних, соціальних функцій [6].

Під туристично-рекреаційним районуванням розуміють специфічний вид економічного районування, який полягає у поділі території країни (регіону), що виходить з об'єктивних закономірностей територіальної спеціалізації та розвитку соціально-економічних систем, формування та функціонування туристично-рекреаційних комплексів різних масштабів і структури, необхідності збереження й відтворення туристично-рекреаційного потенціалу, є передумовою стратегічного планування, програмування та проведення ефективної державної (регіональної) політики [10, с. 205].

Рекреаційне районування (зонування) регіону розробляють за його територіальними дестинаціями, що являють собою комплексні географічні характеристики умов і ресурсів рекреаційно-туристичної діяльності на макрорегіональному рівні [9, с. 219]. Макртуристичне районування необхідне для кращої просторової організації сфери туризму, здійснення політики її регіонального розвитку та вдосконалення управління туристичною діяльністю [11, с. 437]. Синергетичну інтерпретацію цього процесу відображено на рис. 2.

На локальному та мікрорегіональному рівнях об'єкти рекреаційно-туристичної діяльності виділяють за окремими видами і формами рекреації. Такими, зокрема, є рекреаційно-туристичні об'єкти та рекреаційні осередки – місця масового неорганізованого, самодіяльного (некомерціалізованого) відпочинку. Туристичні функції таких об'єктів і таксонів найпростіші: знайомство з туристичними об'єктами та масовий неорганізований відпочинок.

Отже, можна констатувати, що на початкових етапах виділення туристичних таксонів домінують тенденції самоорганізації, що означають спонтанне структурування хаотичних процесів, упорядкування внутрішньої структури, потоків речовини, енергії, інформації в результаті кооперативних дій та зв'язків компонентів системи [15, с. 47]. Поки що поведінка туристів і, відповідно, туристські потоки носять хаотичний характер.

На наступних рівнях організації поширені вже організаційно-економічні форми: рекреаційно-туристичні центри, туристично-екскурсійні міста, курортні центри та райони. Поява цих форм певною мірою є результатом проходження туристичною системою точки біфуркації, унаслідок чого вибирається певний атрактор розвитку, яким, по суті, виступає стратегічний орієнтир розвитку окремих туристичних дестинацій. З іншого боку, атракторами можна вважати туристично-рекреаційні ресурси, які спонукають туристів та рекреантів відвідати ті чи інші регіони. Завдяки інформацій-



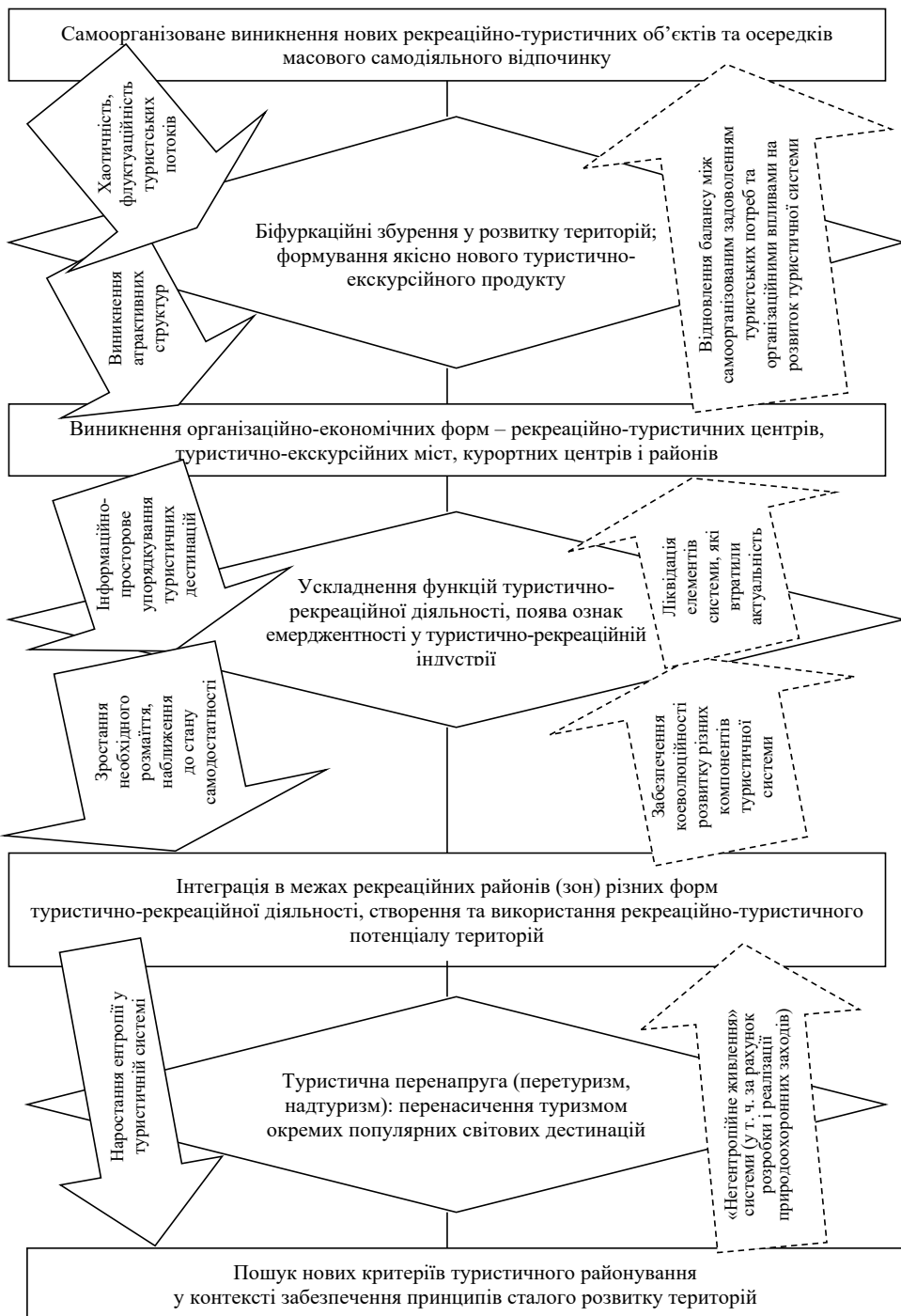


Рис. 2. Синергетичне трактування сутності туристичного районування як інформаційно-просторового впорядкування туристичних дестинацій  
 Джерело: авторська розробка

но-просторовому впорядкуванню з'являється якісно новий туристично-екскурсійний продукт. Головна відмінність туристично-рекреаційної діяльності на цих рівнях полягає в ускладненні її функцій: відпочинок доповнюється пізнавально-розважальними і лікувально-оздоровчими функціями; виробництво туристичного продукту формує мережу його поширення та реалізації; сфера обслуговування все більше орієнтується на мережу установ і закладів рекреаційно-туристичної діяльності.

Будь-яке ускладнення системи супроводжується підвищенням рівня її суб'єктності і інформаційної природи. Відповідно, у туристичній системі досягається ефект необхідного розмаїття форм і методів ведення туристичної діяльності, створюються передумови для отримання синергетичного ефекту, коли результат взаємодії елементів інтегрованої системи перевищує суму ефектів від автономного функціонування кожного елемента. Це ефекти усупільнення ресурсів, процесів або компетенцій, вони також відомі як агломеративні, мультиплікативні ефекти, ефекти масштабу [16, с. 59–60].

На рівні рекреаційних районів (зон) спостерігається ще одна принципова трансформація функцій рекреаційно-туристичної діяльності. Головна функція таких таксонів полягає у формуванні передумов і чинників рекреаційно-туристичної діяльності, створенні та використанні рекреаційно-туристичного потенціалу територій. Іншими словами, на зміну самоорганізаційним тенденціям приходять організуючі впливи на систему. Усі попередні форми рекреаційно-туристичної діяльності інтегровані в межах рекреаційних районів (зон) і підлягають відповідному плануванню й управлінню [9, с. 219].

На нашу думку, усі ці тенденції сприяють підвищенню рівня цілісності, інтегрованості туристичних систем, що з погляду синергетичної методології веде до їх поступового занепаду. Зокрема, у системі поступово наростає ентропія у вигляді неупорядкованості у культурному (зміна стилю життя місцевого населення), природному (прояви рекреаційної дигресії) та економічному (зниження рентабельності надання туристичних послуг) середовищі. У цьому контексті вживається поняття «перенасичення дестинацій» (перетуризм, надтуризм), що передбачає неконтрольоване розширення туризму через надмірне зростання відвідувачів і створення значних сезонних пікових періодів в окремих дестинаціях, що призводить до вимушених негативних змін у стилі життя, зменшення доступу до зручностей, зростання вартості життя для місцевого населення, посилення впливу на комунікації й довкілля та порушення місцевої автентичності [4]. Перевищення критично допустимого рекреаційного навантаження території може призвести до негативної синергії, що означає не лише відсутність ефекту відновлення сил, а й накопичення негативних емоцій, стресових станів, потенційну шкоду для здоров'я людей, а також збитки для суб'єктів господарської діяльності.

Кожна система, намагаючись зберегти стійкість, протидіє ентропії через інформаційну активність, що означає залучення негативної ентропії. Перш за все, необхідно забезпечити дотримання принципу коеволюційності розвитку економічних, соціальних та природних компонентів складної туристичної системи. Так, інструментами подолання наростаючої ентропії природних процесів можуть виступати заходи з рекреаційного природокористування, функціональне зонування рекреаційних територій, визначення допустимого рекреаційного навантаження, раціональна просторово-територіальна організація рекреаційних закладів тощо. Для протидії «ентропії соціально-культурного життя» доцільно дбати про збереження культурної самобутності народів і підвищення якості туристичного продукту. Економічну ентропію можна подолати за рахунок створення належних умов для реалізації комерційних інтересів господарюючих суб'єктів у межах туристичної дестинації. Так відбуватиметься відновлення балансу між самоорганізованим задоволенням туристських потреб та організаційними впливами на розвиток туризму.

Основними ознаками виділення туристично-рекреаційних районів є: 1) характер туристично-рекреаційної спеціалізації та рівень освоєності району; 2) наявність рекреаційно-туристичних ресурсів та їх територіальні сполучення; 3) наявність територій рекреаційно-туристичного призначення та їхня роль у загальній структурі землекористування; 4) транспортно-географічне розташування та доступність району; 5) географія туристично-рекреаційних потоків та їх інтенсивність; 6) виробничі та економічні зв'язки рекреаційно-туристичних підприємств з іншими галузями; 7) наявність регіонального центру з розвинутою соціальною інфраструктурою [6; 7, с. 166].

Нестійкість туристичного районування пояснюється відносним динамізмом розглянутих ознак. Оскільки основні характеристики туристичної системи змінюються в часі, їй властива квазістаціонарність, що означає мінливість, динамічність систем на тривалому проміжку часу, їх здатність відтворювати та нарощувати власні параметри складності [15, с. 43].

Найстабільнішим є характер туристично-рекреаційної спеціалізації, тому що він зумовлений ресурсами. Міра освоєння району багато в чому залежить від туристичної політики щодо туризму: за підтримки його з боку місцевої адміністрації в районі може різко збільшитися кількість підприємств відпочинку. Географія туристичних потоків пов'язана з поєднанням унікальних рекреаційних ресурсів і популярністю території на туристичному ринку. Однак під впливом зовнішніх обставин (політична нестабільність, економічне неблагополуччя) приплив туристів може падати або, навпаки, мода на екзотичні тури може сприяти розвитку туризму в малоосвоєних районах.

Зміна районуотворюючих чинників пояснюється необхідністю уточнення туристичного районування, адже його схема є відображенням певного етапу в розвитку територіальної організації туристично-рекреаційної діяльності. До нових ознак слід віднести: забезпеченість населення сучасними закладами відпочинку; спеціалізовану кадрову забезпеченість території (ступінь зайнятості населення в туристичній індустрії, кількість навчальних закладів туристичного профілю); рівень сервісу і кваліфікацію обслуговуючого персоналу; статистичний облік наявних туристських потоків і визначення передумов для формування таких потоків у майбутньому; економічну роль туризму для певного району (розмір надходжень до бюджету від туризму, витрати на розвиток туристичної інфраструктури, загальний економічний ефект від туризму) [7, с. 163].

Головним принципом туристично-рекреаційного районування є врахування ступеня розвитку туристичних і рекреаційних функцій територій, тобто концентрації підприємств відпочинку й туризму. Водночас таке районування є комплексним (рис. 3) і базується на поєднанні різних аспектів: фізико-географічного (райони виділяють на основі висотної поясності і широтної зональності, кліматичних умов, медико-біологічних характеристик); історичного (аналіз територіальної організації туристично-рекреаційного господарства і прогнозування його розвитку); соціального (районування підпорядковане забезпеченню оптимального функціонування туристично-рекреаційних систем); економічного (аналіз рівня економічного розвитку території, цін на туристичні і рекреаційні послуги, попиту й пропозиції); екологічного (створення умов для раціонального використання туристично-рекреаційних ресурсів) [7, с. 162].

У туристичному районуванні слід дотримуватися загальногеографічних принципів: об'єктивності, багатоаспектності, ієрархічності, конструктивності [7, с. 162–163; 11, с. 434]. Окремо виділяють принципи державного регулювання туристично-рекреаційного районування: 1) економічний принцип, що розглядає туристично-рекреаційний регіон як спеціалізовану частину туристично-рекреаційного комплексу країни з визначеним складом допоміжних і обслуговуючих виробництв; 2) національний принцип, що враховує національний склад населення туристично-рекреаційного регіону, його історично сформовані особливості праці й побуту; 3) адміністративний принцип,



Рис. 3. Основні принципи туристичного районування

Джерело: складено автором із використанням [7; 10; 11; 15; 16]

що визначає єдність туристично-рекреаційного районування та адміністративно-територіального устрою країни [10, с. 205–206].

Отже, туристично-рекреаційне районування території має певну специфіку, оскільки воно базується не лише на наявних курортно-рекреаційних та історико-культурних ресурсах, а й повинне враховувати фізико-географічні особливості, економічне районування тощо [7, с. 166]. Поряд з оцінюванням туристичного потенціалу

територій пропонуємо виконувати аналіз синергетичного потенціалу туристичної системи – її здатність демонструвати стрибкоподібне зростання якості задоволення туристських і рекреаційних потреб в умовах найповнішого використання наявних природних і історико-культурних ресурсів, матеріально-технічних, фінансово-інвестиційних, організаційно-економічних, інтелектуальних та інших чинників розвитку туризму з одночасною реалізацією комерційних інтересів господарюючих суб'єктів та дотриманням природоохоронних норм.

Важливим критерієм успішності туристичного районування можна вважати досягнення ефекту «просторово-галузевого синергізму» в туризмі, що означає суттєве прискорення темпів соціально-економічного розвитку територій, досягнуте завдяки раціональному розміщенню об'єктів туристично-рекреаційної інфраструктури, налагодженню інтеграційних зв'язків між господарюючими суб'єктами, дотриманню балансу інтересів місцевого населення й туристів, а також вимог природоохоронної діяльності в рамках чітко окресленої туристичної дестинації. Просторово-інформаційне впорядкування туристичних дестинацій дає змогу: виділяти нові рекреаційно-туристичні райони та вчасно здійснювати реорганізацію існуючих; виявляти нові туристично-рекреаційні ресурси й інші передумови для розвитку туризму в ще не освоєних місцевостях; переносити досвід розвитку туризму й рекреації з одних районів до інших; оперативно реагувати на зміни у туристському попиті та ставленні місцевих мешканців до збільшення туристських потоків; створювати умови для мультиплікативного нарощування переваг та нейтралізації ризиків туристичного бізнесу в певному регіоні; оперативно впроваджувати інноваційні технології створення туристичного продукту; підтримувати «екологічну чистоту» туристичних дестинацій тощо.

**Висновки.** У функціонуванні туристичних дестинацій часто спостерігаються ознаки «туристичної перенапруги», що означає наростання ентропії, хаотичності, невпорядкованості певних функцій, процесів, елементів. Різноманітні флуктуаційні впливи можуть непередбачуваним чином змінювати характер регіональної спеціалізації, рейтинг рекреаційних осередків і туристично-екскурсійних міст, спрямованість «ландшафтно-маршрутних коридорів». Протилежною тенденцією є збільшення негативної ентропії, орієнтованої на оптимізацію туристських потоків та зниження навантаження на окремі території. У цьому контексті туристичне районування може стати своєрідною точкою біфуркації у процесі розвитку території, наприклад принципово змінивши стратегічні пріоритети розвитку, міжгалузеві пропорції та спеціалізацію (зміна статусу з «не туристичної» на «туристичну»). Таке районування асоціюється з виведенням туристичних систем різного ієрархічного рівня на найбільш вирашаний атрактор, що, по суті, означає виявлення привабливих для туристів об'єктів і створення відповідної інфраструктури (тобто, забезпечення руху до встановлених цілей розвитку туристичної галузі). Раціональне туристичне районування має спиратися на принципи сталого розвитку територій, емерджентності, поєднання тенденції організації і самоорганізації, результати аналізу синергетичного потенціалу системи та прогнозування перспектив досягнення «просторово-галузевого синергізму» в рамках окремої туристичної дестинації.

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності розроблення методичного інструментарію для оцінювання синергетичного потенціалу туристичної системи та ефекту «просторово-галузевого синергізму».

#### Список використаних джерел:

1. Бейдик О.О. Методологія та методика аналізу рекреаційно-туристських ресурсів України : автореф. дис. ... докт. географ. наук : 11.00.02 ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2004. 36 с.
2. Скляр Г.П., Карпенко Н.М. Сталий розвиток сфери туризму на засадах партнерства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2. С. 126–130.

3. Ткач У.В. Сталлий розвиток туристичної сфери регіону: теоретичний базис та умови становлення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 67–74.
4. Охріменко А.Г., Опанасюк Н.А. Перенасичення дестинацій як сучасна тенденція розвитку туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7511> (дата звернення: 01.06.2021).
5. Осітнянко Д.О., Примак Т.Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612> (дата звернення: 01.06.2021).
6. Гайда Ю.І., Ллюк В.І. Туристично-рекреаційне районування України: емпірично-статистичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7645> (дата звернення: 01.06.2021).
7. Горун В.В. Аналіз теоретико-концептуальних основ рекреаційного районування. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Географія»*. 2012. № 1. С. 161–169.
8. Мілінчук О.В., Горшкова Л.О. Зарубіжний досвід туристичного районування: приклад Болгарії. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 41–48.
9. Ніколасва О.І. Форми територіальної організації рекреаційного господарства регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Географічні науки»*. 2017. Вип. 7. С. 215–220.
10. Романова А.А., Щепанський Е.В. Районування як інструмент ефективного стратегічного управління розвитком туристичної індустрії країни. *Університетські наукові записки*. 2018. № 1. С. 200–213.
11. Шулик В.В. Про рекреаційне районування території України. *Коммунальное хозяйство городов*. 2007. № 76. С. 431–440.
12. Ткачук Л. Сутність туризму як багатоаспектного суспільного явища. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Географія»*. 2017. Вип. 1–2(66–67). С. 109–113.
13. Goeldner C.R., Ritchie J.R.B. *Tourism: principles, practices, philosophies*. N.Y. : John Wiley & Sons, 2009. 657 p.
14. Гаврилюк А.М. Теоретико-методологічні аспекти обґрунтування феномену туризму як соціального інституту держави. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2018. Т. 29(68). № 3. С. 34–39.
15. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін : монографія. Київ : Знання, 2008. 431 с.
16. Коваленко С.І. Розвиток концепції синергізму в економіці кластерних промислових систем. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 55–65.

### References:

1. Beidyk O.O. (2004) Metodologhija ta metodyka analizu rekreacijno-turystyckjykh resursiv Ukrainy [Methodology and methods of the recreational and tourist resources analysis of Ukraine] (PhD Thesis), Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv.
2. Skljjar Gh.P., Karpenko N.M. (2013) Stal'jy rozvytok sfery turyzmu na zasadakh partnerstva [Sustainable development of tourism based on partnership]. *Naukovyj visnyk Poltavskjogho univertsytetu ekonomiky i torghivli. Serija "Ekonomichni nauky"* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences], no. 2, pp. 126–130.
3. Tkach U.V. (2019) Stal'jy rozvytok turystyckhoj sfery regionu: teoretynnyj bazys ta umovy stanovlennja [Sustainable development of the region's tourism sphere: theoretical basis and conditions of establishment]. *Aktual'ni problemy innovacijnoji ekonomiky* [Actual problems of innovative economy], no. 3, pp. 67–74.
4. Okhrimenko A.Gh., Opanasiuk N.A. (2019) Perenasychennja destynacij jak suchasna tendencija rozvytku turyzmu [Overtourism as a current trend of tourism development]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7511> (accessed 01 June 2021).
5. Ositnyanko D.O., Prymak T.Ju. (2020) Vprovadzhennja pryncypiv stalogho rozvytku v turystycknij industriji [Implementation of sustainable development principles to the tourism industry]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612> (accessed 01 June 2021).

6. Hayda Ju.I., Iliuk V.I. (2020) Turystychno-rekreacijne rajonuvannja Ukrainy: empirychno-statystychnyj pidkhid [Tourist and recreation zoning of Ukraine: empirical-statistical approach]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7645> (accessed 01 June 2021).

7. Gorun V.V. (2012) Analiz teoretyko-konceptualjnykh osnov rekreacijnogho rajonuvannja [Analysis of theoretical and conceptual foundations of recreational zoning]. *Naukovi zapysky Ternopil'skogo nacional'nogho pedagoghichnogho universytetu imeni Volodymyra Ghnatjuka. Serija "Gheoghrafija"* [The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Geography], no. 1, pp. 161–169.

8. Milinchuk O.V., Horshkova L.O. (2020) Zarubizhnyj dosvid turystychnogho rajonuvannja: pryklad Bolghariji [Foreign experience of tourist zoning on the example of Bulgaria]. *Prychornomorski ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 52 (1), pp. 41–48.

9. Nikolaeva O.I. (2017) Formy terytorialnoji orghanizaciji rekreacijnogho ghospodarstva regionu [Forms of the territorial organization of the region recreational economy]. *Naukovyj visnyk Kherson'skogo derzhavnogho universytetu. Serija "Gheoghrafichni nauky"* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Geographical Sciences], vol. 7, pp. 215–220.

10. Romanova A.A., Shchepanskiy E.V. (2018) Rajonuvannja jak instrument efektyvnogho strategichnogho upravlinnja rozvytkom turystychnoji industriji krajiny [Zoning as an Instrument of Effective Strategic Management of the Development of the Tourism Industry of the Country]. *Universytetski naukovi zapysky* [University Scientific Notes], no. 1, pp. 200–213.

11. Shulyk V.V. (2007) Pro rekreacijne rajonuvannja terytoriji Ukrainy [About recreational zoning of the territory of Ukraine]. *Kommunalnoe khozjajstvo ghorodov: nauchno-tekhnycheskyj sbornyk* [Communal Economy of Cities: Scientific and Technical Collection], no. 76, pp. 431–440.

12. Tkachuk L. (2017) Sutnistj turyzmu jak baghatoaspektnogho suspil'nogho javysshha [Tourism as a multidimensional phenomenon]. *Visnyk Kyiv'skogo natsional'nogho universytetu. Serija "Geografiya"* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography], vol. 1–2 (66–67), pp. 109–113.

13. Goeldner C.R., Ritchie J.R.B. *Tourism: principles, practices, philosophies*. N.Y: John Wiley & Sons, 2009. 657 p.

14. Ghavryljuk A.M. (2018) Teoretyko-metodologhichni aspekty obgruntuvannja fenomenu turyzmu jak social'nogho instytutu derzhavy [Theoretical and methodological aspects of the foundation of tourism phenomenon as a social institution of the state]. *Vcheni zapysky Tavrijskogo nacional'nogho universytetu imeni V.I. Vernads'kogho. Serija "Derzhavne upravlinnja"* [Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Public Administration], vol. 29 (68), no. 3, pp. 34–39.

15. Ghrazhevsjka N.I. *Ekonomichni systemy epokhy ghlobalnykh zmin* [Economic Systems of the Era of Global Change]. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)

16. Kovalenko S.I. (2016) Rozvytok koncepciji synerghizmu v ekonomici klasternykh promyslovykh system [The development of synergism conception in the economy of cluster industrial system]. *Visnyk social'no-ekonomichnykh doslidzhenj* [Socio-economic Research Bulletin], no. 1, pp. 55–65.

---

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

---

УДК 378 (477)

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.18>

**Морозова О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу й іноземних мов,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1425-4891>

**Морозова О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6501-3561>

**Морозов О.В.**

доктор сільськогосподарських наук, професор,  
професор кафедри гідротехнічного будівництва,  
водної інженерії та водних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5617-0813>

**Morozova Olena, Morozova Olga, Morozov Oleksiy**  
Kherson State Agrarian and Economic University

## ВИЩА ОСВІТА В УКРАЇНІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## HIGHER EDUCATION IN UKRAINE: STATE, TRENDS AND PROSPECTS

---

*Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку вищої освіти в Україні. Проаналізовано динаміку закладів вищої освіти в Україні та кількість студентів. Сьогодні в Україні спостерігається зниження за багатьма демографічними показниками, які мають вагомий вплив на освіту. У зв'язку з погіршенням демографії країни виникає проблема укомплектованості студентами закладів вищої освіти. Ця тенденція зі зниженням числа можливих студентів може спричинити скорочення вітчизняних вишів, закриття напрямів підготовки спеціалістів. Тенденція, що склалася, створює найбільшу загрозу для відтворення інтелектуального, культурного та професійного капіталу суспільства та можливостей економіки країни до інноваційного розвитку. Запропоновано шляхи розвитку вищої освіти в сучасних соціально-економічних умовах.*

**Ключові слова:** вища освіта, заклади вищої освіти, університет, здобувачі вищої освіти, навчальний рік.

*Исследованы современное состояние и перспективы развития высшего образования в Украине. Проанализирована динамика высших учебных заведений в Украине и количество студентов. Сегодня в Украине наблюдается снижение по многим демографическим показателям, которые оказывают значительное влияние на образование. В связи с ухудшением демографии страны возникает проблема укомплектованности студентами высших учебных заведений. Эта тенденция со снижением числа возможных студентов может привести к сокращению отечественных вузов, закрытию направлений подготов-*

---



ки спеціалістів. Это создает наибольшую угрозу для воспроизведения интеллектуального, культурного и профессионального капитала общества и возможностей экономики страны к инновационному развитию. Предложены пути развития высшего образования в современных социально-экономических условиях.

**Ключевые слова:** высшее образование, высшие учебные заведения, университет, соискатели высшего образования, учебный год.

*The current state and prospects of higher education development in Ukraine are studied. The main problem in the development of higher education in Ukraine is the lack of a long-term strategy for socio-economic development of the country, which complicates the creation of an effective model of higher education, corresponding to the goals of the country's future. The dynamics of higher education institutions in Ukraine and the number of students are analyzed. Today in Ukraine there is a decline in many demographic indexes that have a significant impact on education. Due to the deteriorating demographics of the country there is a problem of staffing enrollment at higher education institutions. This trend, with a decrease in the number of possible students, may lead to a reduction in the number of domestic universities, the closure of higher degree programs. The current trend poses the greatest threat to the reproduction of intellectual, cultural and professional capital of society and the opportunities of the country's economy for innovative development. The ways of development of higher education in modern social and economic conditions are offered. The solution to this problem may be to intensify the export of educational services. The research has found an unstable, but a steady tendency to an increase in the number of foreign students in higher education institutions of Ukraine. As of the 2019–2020 academic year, 59829 foreign students studied in Ukraine. Students mainly come to Ukraine from India, Morocco, Azerbaijan, Turkmenistan, Nigeria, Egypt, Turkey, Israel, China and other countries. The experience of highly developed countries shows that the provision of educational services to foreign students is one of the key factors of economic growth. The country receives additional funds from international students as payment for tuition, as well as the money spent on living in Ukraine. Increasing the attractiveness of higher education institutions for foreign students constantly improves the system of involvement and motivation.*

**Key words:** higher education, institutions of higher education, university, applicants for higher education, academic year.

**Постановка проблеми.** Україна – велика європейська держава з населенням понад 40 млн осіб, понад 70% людей мають вищу освіту. Але потенціал вищої освіти України не використовується повною мірою суспільством та економікою.

Нормативно-правове поле функціонування та розвитку системи вищої освіти визначається Конституцією України, завдання розвитку законодавства окреслюються Національною доктриною розвитку освіти [1], яка визначає систему концептуальних ідей та поглядів на стратегію й основні напрями розвитку освіти до 2025 р., та Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. [2]. Наступний рік є останнім роком чинності Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. [2]. Міністерством освіти і науки України у 2020 р. розроблено проєкт Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр. (далі – проєкт Стратегії), який розміщено у розділі «Громадське обговорення» офіційного веб-сайту Міністерства [3]. Проєкт Стратегії розроблено відповідно до пункту 1 статті 2 Указу Президента України від 3 червня 2020 р. № 210 «Про вдосконалення вищої освіти в Україні». Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення сучасного стану вищої освіти в Україні у багаторічному періоді є актуальним науково-практичним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку сучасної вищої освіти в Україні розглядали вітчизняні науковці, зокрема Г.Г. Кривчик, П.Г. Лузан, І.Г. Передерій, В.В. Сандугей, Л.М. Кравченко, В. Химинець, Ф.І. Хміль та ін. [4–10]. Вплив демографічних процесів на розвиток вищої освіти викладено в роботах В.С. Сафонова [11], А. Шаповал [12]. Але багато проблем залишаються ще невирішеними, зокрема тенденції розвитку вищої освіти у сучасних соціально-економічних умовах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сучасних позитивних і негативних тенденцій розвитку вищої освіти в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** За даними Міжнародної асоціації університетів (WHED – World Higher Education Database), у світі налічується близько 18,4 тис університетів [13]. В Україні мережа університетів – одна з найбільш щільних: на 1 млн населення припадає 6,7 університету та всім коледжів, технікумів і професійно-технічних училищ. Дещо більша щільність мережі університетів у Польщі – 9,2 університету (та прирівняні до них закладів вищої освіти (ЗВО)), у Німеччині та Великій Британії мережа університетів менша за охопленням – відповідно 4,3 та 3,7 університету на 1 млн населення.

Станом на 2019/2020 н. р. кількість закладів вищої освіти в Україні (університетів, інститутів, академій) порівняно з 2010/2011 н. р. зменшилася на 194 од. (23,9%) і становить 619 од. (рис. 1). За період, охоплений дослідженнями (2010/11–2019/20 н. р.), мережа закладів вищої освіти в Україні у цілому зростає.

Кількість державних та комунальних закладів вищої освіти в Україні порівняно з 2010/2011 н. р. зменшилася на 130 од. (38,0%) і становить 504 од. Запровадження в Україні ринкових відносин у всіх сферах життєдіяльності суспільства викликало появу поряд із державними також і закладів вищої освіти приватної та корпоративної форм власності. За період, охоплений дослідженнями (2010/11–2019/20 н. р.), кількість закладів вищої освіти приватної та корпоративної форм власності стрімко зменшилася і станом на 2019/2020 н. р. становила 115 закладів (рис. 1). Станом на 2019/2020 н. р. приватні та корпоративні заклади вищої освіти становлять лише 18,6% від усіх закладів країни. Кількість університетів, академій та інститутів державної та комунальної форм власності у 2019/2020 н. р. становить 81,4%, тобто головним провайдером вищої освіти залишається держава.

Подібний розподіл між державною та приватною формами у Німеччині (66,3% державних університетів); у Польщі та Великій Британії ситуація протилежна, питома вага державних університетів становить 38,1% та 21,8% відповідно [3], але однозначний висновок про ефективність закладів вищої освіти можна зробити за показниками якості освіти. За останні роки суттєво зменшилася кількість студентів у закладах вищої освіти (рис. 2).

Причинами такої негативної тенденції є демографічна ситуація в країні, зменшення державного фінансування навчання, ускладнення вступу із запровадженням обов'язкового ЗНО та виїзд для продовження навчання за кордон.

Підтверджує вищезазначені тенденції і показник охоплення вищою освітою населення України. Якщо у 2010/2011 н. р. на 10 тис населення припадало 557 здобувачів вищої освіти, то в 2019/2020 н. р. показник становив уже 343 особи (рис. 3). Така ситуація пов'язана, перш за все, з демографічною кризою, яка спостерігалася в Україні й яка не відобразилася на кількості студентів закладів вищої освіти. Демографічна криза становить один із найсуттєвіших ризиків для системи вищої освіти України, простояти якому найважче, оскільки він має довготривалий вплив.

Формування контингенту здобувачів вищої освіти в Україні початкового та першого рівнів значною мірою визначається кількістю випускників шкіл – потенційних студентів закладів вищої освіти (рис. 4 а, 4б, табл. 1).

Протягом 2021–2026 рр., зважаючи на вікову структуру населення України, кількість випускників шкіл потроху зростатиме. Тож можна очікувати на збільшення потенційної кількості абітурієнтів у середньо- та довгостроковому періоді. Але за 5–10 років може відбутися нова спадна хвиля кількості випускників та вищих навчальних закладів, що створює додаткові ризики для довгострокового розвитку вищої освіти в Україні.

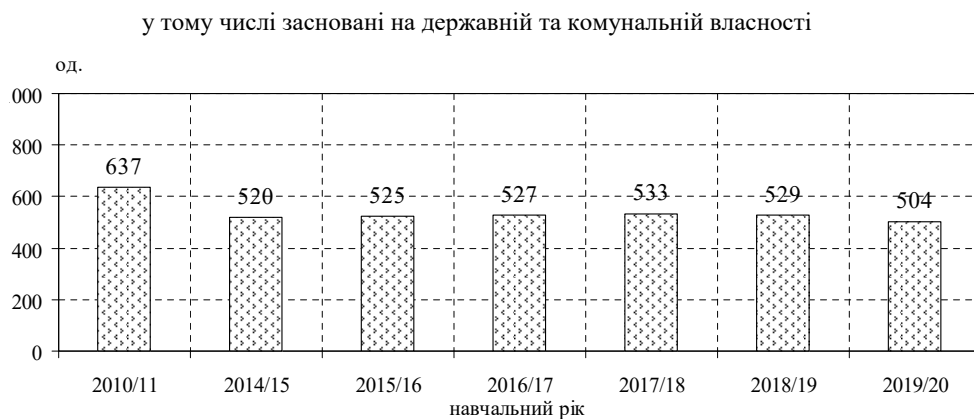
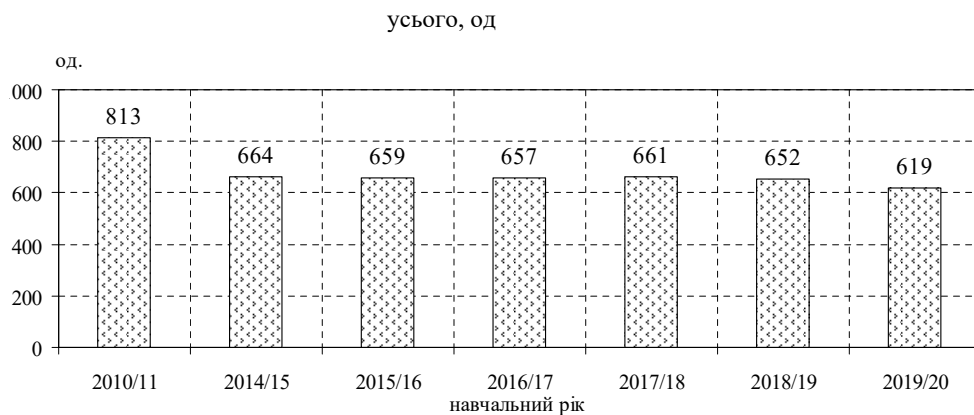
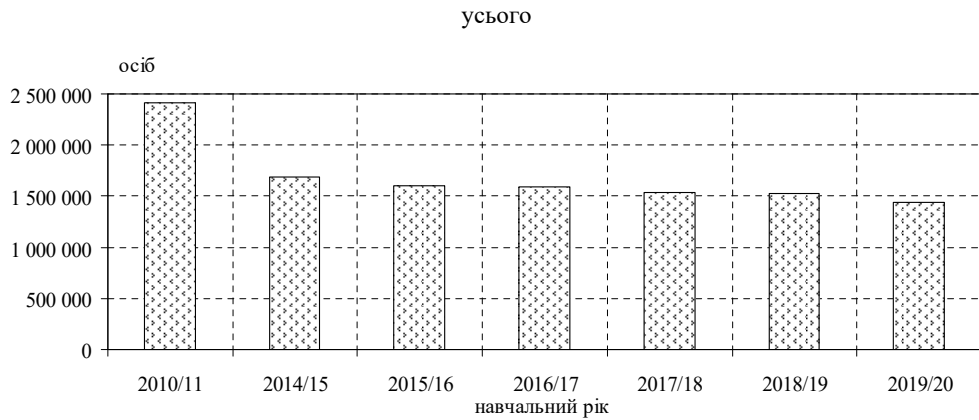
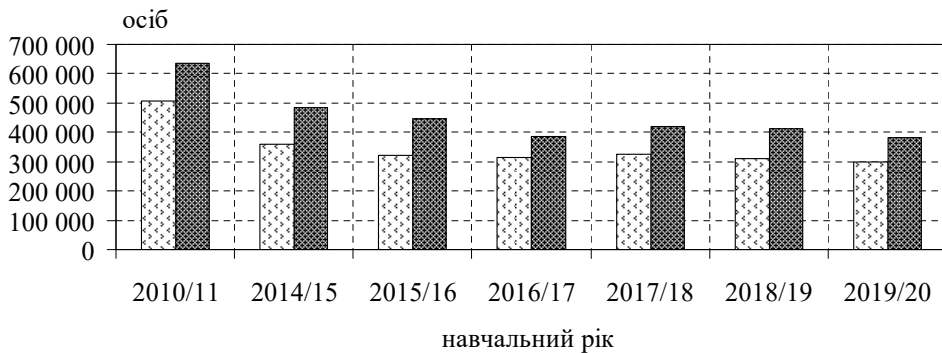


Рис. 1. Кількість закладів вищої освіти України  
 Джерело: дані Державної служби статистики України [14]



у тому числі кількість осіб, прийнятих на навчання та випущених із ЗВО



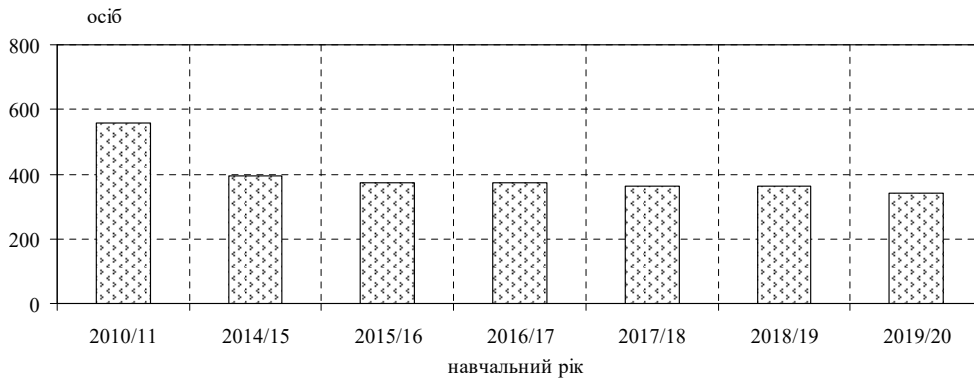
□ Кількість осіб, прийнятих на навчання (усього)\*    ■ Кількість осіб, випущених із ЗВО (усього)\*\*

\* Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)), з 2019/2020 н. р., – особи, які вперше прийняті на навчання до ЗВО.

\*\* Випущено фахівців (без урахування осіб, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)), з 2019/2020 н. р. – особи, які після отримання диплома про здобуття відповідного освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня) завершили навчання у ЗВО і залишили його.

*Рис. 2. Кількість студентів у закладах вищої освіти України*

*Джерело: побудовано за [14]*



\* У розрахунку використано чисельність наявного населення: для даних за 2010/2011 н. р. – на 01.01.2011, за 2014/2015 – чисельність (за оцінкою) на 01.01.2015, за 2015/2016 – чисельність (за оцінкою) на 01.01.2016, за 2016/2017 – чисельність (за оцінкою) на 01.01.2017, за 2017/2018 – чисельність (за оцінкою) на 01.01.2018, за 2018/2019 – чисельність (за оцінкою) на 01.01.2019, за 2019/2020 н. р. – чисельність (за оцінкою) на 01.01.2020.

Рис. 3. Кількість студентів у розрахунку на 10 тис населення\*

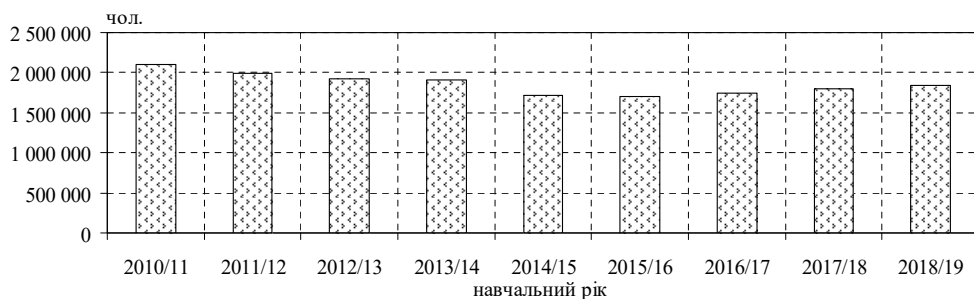
Джерело: побудовано за [14]

Таблиця 1

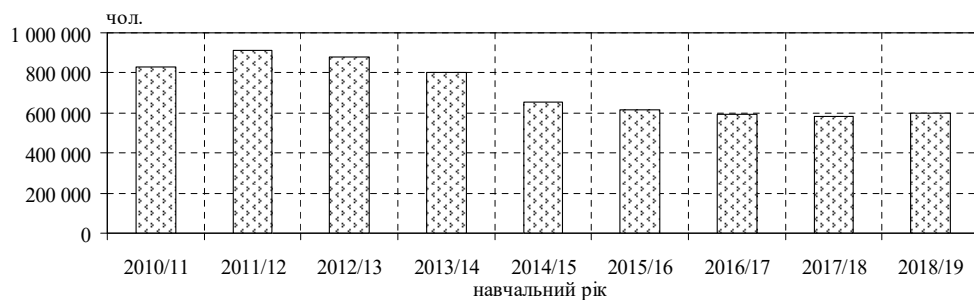
**Співставлення освітніх рівнів  
за Міжнародною стандартною класифікацією освіти МСКО – 2011  
із національними освітніми програмами**

Назва освітнього рівня за МСКО	Тривалість навчання	Назва національних освітніх ступенів, освітньо-кваліфікаційних рівнів
перший етап середньої освіти	5 років	Учні 5–9-х класів денних і вечірніх закладів загальної середньої освіти, які здобувають базову середню освіту
другий етап середньої освіти	2 (3) роки	Учні 10–11 (12) класів денних і 10–16-х класів вечірніх закладів загальної середньої освіти, учні (слухачі) закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які здобувають повну загальну середню освіту
післясередня не вища освіта	2 роки	Учні (слухачі) закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які здобувають професійну (професійно-технічну) освіту
короткий цикл вищої освіти	2 роки	Студенти закладів вищої освіти, які здобувають ступінь вищої освіти «молодший бакалавр» або освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст»
бакалаврат або його еквівалент	4 роки	Студенти закладів вищої освіти, які здобувають ступінь вищої освіти «бакалавр»
магістратура або її еквівалент	2 роки	Студенти закладів вищої освіти, які здобувають ступінь вищої освіти «магістр» або освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст»
докторантура або її еквівалент	4 роки	Здобувачі наукового ступеня вищої освіти «доктор філософії» та «доктор наук»

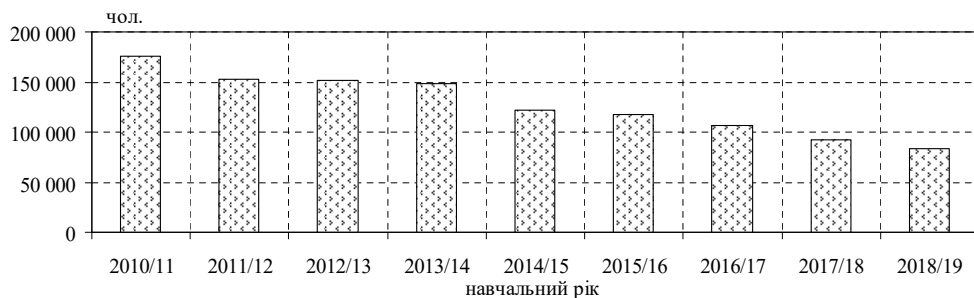
## а) перший етап середньої освіти



## б) другий етап середньої освіти



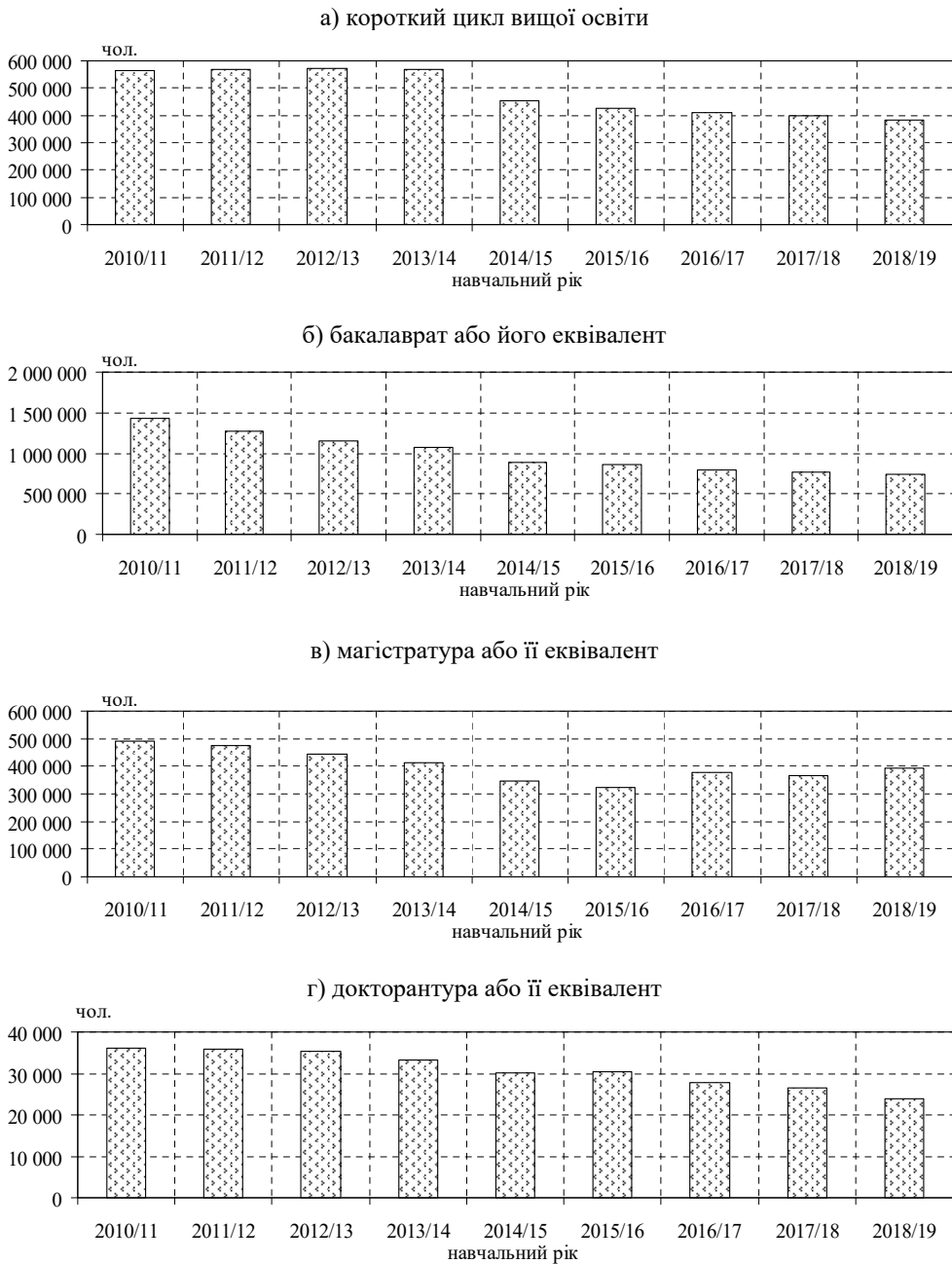
## в) післясередня не вища освіта



\* 2010/11-2014/15 – включаючи учнів, слухачів та студентів закладів освіти Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.

\*\* 2015/16-2018/19 – без урахування учнів, слухачів та студентів закладів освіти тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

*Рис. 4. Розподіл кількості учнів, слухачів закладів освіти України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти МСКО – 2011*



\* 2010/11-2014/15 – включаючи учнів, слухачів та студентів закладів освіти Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.

\*\* 2015/16-2018/19 – без урахування учнів, слухачів та студентів закладів освіти тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Рис. 5. Розподіл кількості слухачів та студентів закладів вищої освіти України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти МСКО – 2011

Одним зі шляхів збільшення кількості здобувачів вищої освіти в Україні є залучення іноземних студентів. До України приїжджають студенти з Індії, Марокко, Республіки Азербайджан, Туркменістану, Нігерії, Єгипту, Туреччини, Ізраїлю, Китаю та інших країн (рис. 6). Станом на 2019/2020 н. р. в Україні навчалось 59 829 іноземних студентів. Дослідженнями встановлена нестійка, але стала тенденція до збільшення кількості студентів-іноземців у закладах вищої освіти України [7]. Зростання кількості іноземних студентів у ЗВО України позитивно впливає на її економіку, оскільки майже всі вони навчаються за власні кошти. Просування українських ЗВО на цей потужний ринок зміцнить позиції країни у світовому освітньому просторі та надасть стійкості системі вищої освіти.

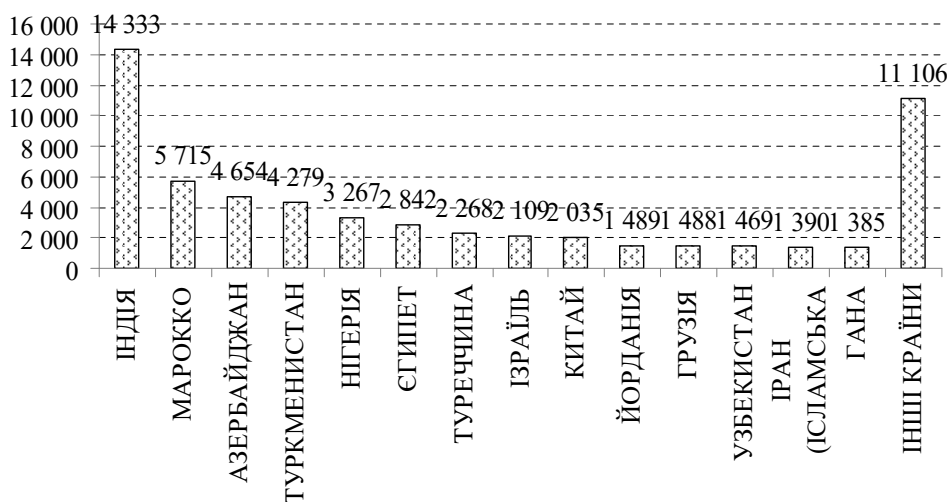


Рис. 6. Структурний склад студентів-іноземців у закладах вищої освіти України на початок 2019/2020 навчального року

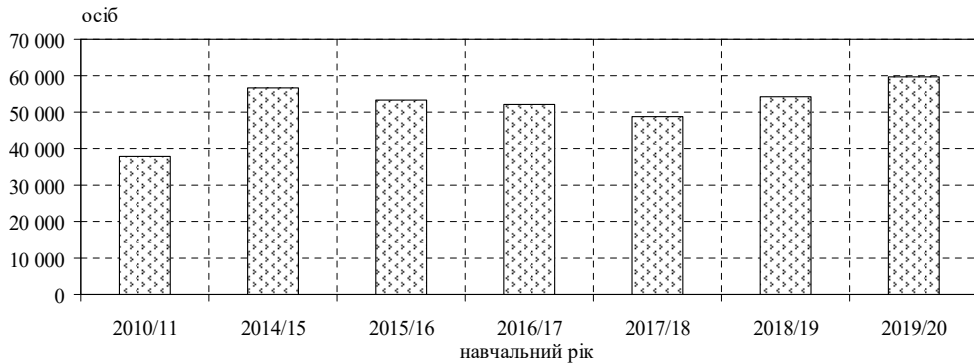
**Висновки.** Головною проблемою розвитку вищої освіти в Україні залишається відсутність довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку держави, що ускладнює створення ефективної моделі вищої освіти, адекватної цілям майбутнього країни.

Сьогодні в Україні спостерігається зниження за багатьма демографічними показниками, які мають вагомий вплив на освіту. У зв'язку з погіршенням демографії країни виникає проблема укомплектованості студентами закладів вищої освіти. Ця тенденція зі зниженням числа можливих студентів може спричинити скорочення вітчизняних вишів, закриття напрямів підготовки спеціалістів. Це створює найбільшу загрозу для відтворення інтелектуального, культурного та професійного капіталу суспільства та можливостей економіки країни до інноваційного розвитку.

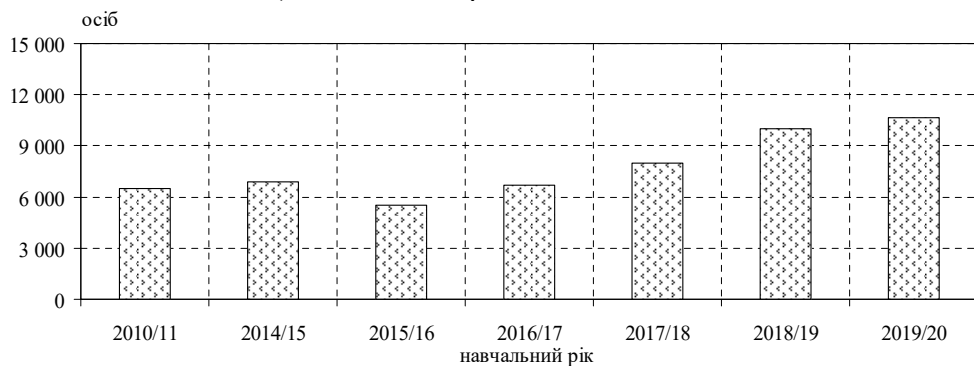
Вирішенням даної проблеми може стати активізація експорту освітніх послуг. Досвід високорозвинених країн указує на те, що надання освітніх послуг іноземним студентам є одним із ключових чинників економічного зростання. Країна отримує додаткові кошти від закордонних студентів як оплату за навчання, а також за витрачені кошти на проживання в Україні. Підвищення привабливості закладів вищої освіти (ЗВО) для іноземних студентів постійно потребує удосконалення системи залучення та мотивації.



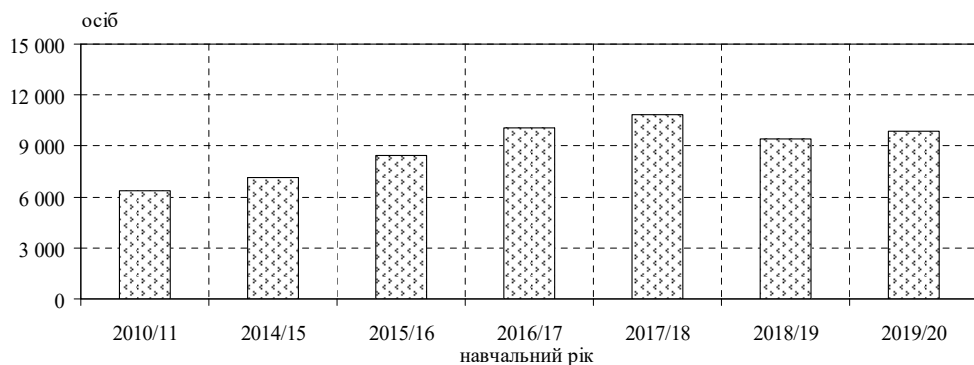
а) кількість студентів



б) кількість осіб, прийнятих на навчання<sup>1</sup>



в) кількість осіб, випущених із ЗВО<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)), з 2019/2020 н. р. – особи, які вперше прийняті на навчання до ЗВО.

<sup>2</sup> Випущено фахівців (без урахування осіб, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)), з 2019/2020 н. р. – особи, які після отримання диплома про здобуття відповідного освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня) завершили навчання у ЗВО і залишили його.

Рис. 7. Динаміка кількості студентів – іноземців у закладах вищої освіти України

**Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України «Про Національну доктрину розвитку освіти» від 17.04.2002 № 347/2002.
2. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від 25.06.2013 № 344/2013.
3. Проект Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки. URL: [http://www.reform.org.ua/proj\\_edu\\_strategy\\_2021-2031.pdf](http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf).
4. Кривчик Г.Г. Вища школа і Болонський процес : конспект лекцій. Дніпропетровськ : ПДАБА, ДРІДУ, 2008. 34 с.
5. Лузан П.Г., Васюк О.В. Історія педагогіки та освіти : навчальний посібник ; 2-е вид., доп. і перероб. Київ : ДАКККиМ, 2010. 296 с.
6. Передерій І.Г. Розбудова національної системи освіти в Україні за доби Центральної Ради: історичний аспект. Полтава : ПолтНТУ, 2009. 160 с.
7. Сандугей В.В. Освіта як фактор конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили з позиції глобалізаційної перспективи. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 18. Економіка і право.* 2014. Вип. 25. С. 55–63.
8. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 420 с.
9. Химинець В. Інноваційна освітня діяльність. Тернопіль : Мандрівець, 2009. 360 с.
10. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.
11. Сафонова В. С. Прогнозні аспекти розвитку вищої освіти в умовах демографічної кризи в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка.* 2010. Вип. 8. С. 122–129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_ekon\\_2010\\_8\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_ekon_2010_8_15)
12. Шаповал А., Маргиненко Ю. Комплексні чинники впливу на демографічні перспективи народонаселення України в період демографічно-економічної кризи. *Віче.* 2010. № 6. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9926/1/53.pdf>.
13. World Higher Education Database. URL: [https://www.whed.net/results\\_institutions.php](https://www.whed.net/results_institutions.php).
14. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**References:**

1. Ykaz Prezideta Ukrayny (2002) «Pro Natzionalny doktriny rozvitky osvity» [On the National Doctrine of Education Development] vid 17.04. 2002 № 347/2002.
2. Ykaz Prezideta Ukrayny (2013) «Pro Natzionalny strategiy rozvitky osvity v Ukrayny na period do 2021 roku» [On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021] vid 25.06.2013 № 344/2013.
3. Proekt Strategiy rozvitky vishoy osvity Ukrayny na 2021–2031 roky (2020) [Draft Strategy for the Development of Higher Education of Ukraine for 2021-2031]. Available at: [http://www.reform.org.ua/proj\\_edu\\_strategy\\_2021-2031.pdf](http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf)
4. Krivhuk G.G. (2008) Visha osvita I Bolonskiy prozes [Higher School and the Bologna Process]. Dnipropetrovsk: PDABA, DRIDY. (in Ukrainian)
5. Luzan P.G., Vasyk O.V. (2010) Istoria pedagogiky ta osvity [History of pedagogy and education]. Kyiv: DAKKKiM. (in Ukrainian)
6. Perederiy I.G. (2009) Rozbudova natzionalnoy sistemy osvity v Ukrainy za doby Zentralnoy Rady [Development of the national education system in Ukraine during the Central Rada]. Poltava: Vid-vo PoltNTU. (in Ukrainian)
7. Saungey V.V. Osvita yk factor konkurentnospromognosti vitgiznyanoy robohooy silu z pozitivnyy globalyztatziionnoy perspektivy [Education as a factor in the competitiveness of the domestic workforce from the standpoint of globalization]. *Ukrainian Naukoviy chasopis NPU imeni M.P. Dragomanova. Seria 18. Ekonomika i pravo*, vol. 25, pp. 55–63.
8. Kravchenko L.M. (2006) Neperervna padagogichna pidgotovka menedgera osvity [Continuous pedagogical training of an education manager]. Poltava: Tekservis. (in Ukrainian)
9. Khymynecj V. Innovacijna osvitnja dijaljnistj [Innovative educational activities]. Ternopil: Mandrivez. (in Ukrainian)
10. Khmil F.I. (2004) Dilove spilkyvania [Business communication]. Kyiv: Academvid. (in Ukrainian)

11. Safonova V. (2010) Prognozni aspekty rozvitky vishoy osvity v umovax demograficnoy kryzy v Ukraini [Forecast aspects of higher education development in the conditions of demographic crisis in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Akademiji muncypal'nogho upravlinnja. Serija : Ekonomika*, vol. 8, pp. 122–129. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_ekon\\_2010\\_8\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_ekon_2010_8_15)

12. Shapoval A., Martinenko U. (2010) Kompleksny thinniki vplivu na demograficni perspektivy narodonaselenia Ukrainy v period demograficno-economihnoy kryzy [Complex factors influencing the demographic prospects of the population of Ukraine during the demographic and economic crisis]. Kyiv: Vithe. (in Ukrainian)

13. World Higher Education Database. Available at: [https://www.whed.net/results\\_institutions.php](https://www.whed.net/results_institutions.php).

14. Statistichni dani Derzhavnoy slygby statistiky (2020) [Statistical data of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

---

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

---

УДК 657.42

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.19>

**Пристемський О.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку і оподаткування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9743-3563>

**Prystemskiy Oleksandr**

Kherson State Agrarian and Economic University

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ СПРАВЕДЛИВОЇ ВАРТОСТІ БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ ТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

## EVALUATION METHODS AND THE PROCEDURE FOR DETERMINING FAIR VALUE OF BIOLOGICAL ASSETS AND AGRICULTURAL OUTPUT

---

*У статті розглянуто галузеві особливості сільського господарства, які мають суттєвий вплив на організацію, технологію і побудову бухгалтерського обліку. Визначено ключові моменти, які мають вплив на визнання біологічних активів підприємством. Розглянуто Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 30 «Біологічні активи», яким регламентовано визнання активу як біологічного. Визначено важливість питання оцінки під час визначення справедливої вартості на основі ринкової ціни в умовах ринкової економіки в Україні. Розглянуто методику визначення справедливої вартості біологічних активів у разі відсутності інформації про ринкові ціни. Розглянуто та проаналізовано методи оцінки біологічних активів та сільськогосподарської продукції. Проаналізовано варіанти обчислення справедливої вартості біологічних активів, методику їх оцінки.*

**Ключові слова:** біологічні активи, бухгалтерський облік, методи, собівартість, оцінка, сільськогосподарська продукція.

*В статье рассмотрены отраслевые особенности сельского хозяйства, которые имеют существенное влияние на организацию, технологию и построение бухгалтерского учета. Определены ключевые моменты, которые влияют на признание биологических активов предприятием. Рассмотрено Положение (стандарт) бухгалтерского учета П(С)БУ 30 «Биологические активы», которым регламентировано признание актива как биологического. Определена важность вопроса оценки при определении справедливой стоимости на основе рыночной цены в условиях рыночной экономики в Украине. Рассмотрена методика определения справедливой стоимости биологических активов в случае отсутствия информации о рыночных ценах. Рассмотрены и проанализированы методы оценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции. Проанализированы варианты вычисления справедливой стоимости биологических активов, методика их оценки.*

**Ключевые слова:** биологические активы, бухгалтерский учет, методы, себестоимость, оценка, сельскохозяйственная продукция.

*The article considers the sectoral features of agriculture, which have a significant impact on the organization, technology and construction of accounting. The key points that have an impact on the recognition of biological assets by the enterprise are identified. Accounting Regulation (Standard) 30 ("Biological Assets") regulates the recognition of an asset as a biological asset. The importance of valuation in determining fair value based on market price in a market economy in Ukraine is determined. The method of determining the fair value of biological assets in the*

---

*absence of information on market prices is considered. Methods of valuation of biological assets and agricultural products are considered and analyzed. It is determined that the essence of the method of analysis of contracts in application is the prices set by the Commission for biological assets and agricultural products. Attention is paid to the method of analogues, according to which the valuation is carried out in an active market based on the fair value of the valuation of the asset or product. Using the method of accepting prices, a formula for calculating fair value is given. Based on the method of expert valuation, the market value of biological assets and agricultural products is determined through the application of methodological approaches defined by the legislation of independent property valuation. Methodological approaches to determining the market value of assets in accordance with the legislation on independent property valuation are identified. It is determined that the main method of the cost approach is the method of direct reproduction and the method of substitution. It is emphasized that external professional appraisal is one of the options for determining the fair value of biological assets and agricultural products through the involvement of an independent appraiser. It is noted that an expert with an appropriate certificate for such activity may be involved in the valuation of biological assets and agricultural products. The options for calculating the fair value of biological assets, the method of their evaluation are analyzed.*

**Key words:** *biological assets, accounting, methods, cost, valuation, agricultural products.*

**Постановка проблеми.** На організацію та технологію виробництва і, відповідно, на побудову бухгалтерського обліку суттєво впливають галузеві особливості сільського господарства. Біологічні активи відносяться специфічних об'єктів обліку, яких не має практично жодна галузь народного господарства. Контроль і управління процесом якісних та кількісних змін біологічних активів покладається безпосередньо на підприємство, що є ключовим моментом під час визнання біологічних активів. Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 30 «Біологічні активи», «біологічний актив – тварина або рослина, яка в процесі біологічних перетворень здатна давати сільськогосподарську продукцію та додаткові біологічні активи, а також приносити в інший спосіб економічні вигоди». Біологічний актив визнається активом: коли підприємству перейшли ризики й вигоди, пов'язані з правом власності на біологічний актив; якщо підприємство здійснює управління біологічним активом або процесом його біологічних перетворень та контроль над його використанням; коли існує впевненість, що підприємство матиме в майбутньому економічні вигоди від його використання у своїй діяльності; якщо існує вірогідність отримання підприємством економічних вигід у майбутньому, пов'язана з його використанням у іншій діяльності, ніж сільськогосподарська, впевненість; коли вартість біологічного активу може бути визначена достовірно [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам біологічних активів та визначення їхньої справедливої вартості значну увагу приділили у своїх наукових працях багато як зарубіжних так і вітчизняних учених, зокрема Н.В. Перевозник, Л.К. Сук, Н.В. Гончаренко, Д.М. Фесенко, М.Р. Мет'юс, П. Міллер та ін. Однак поряд із важливими науковими результатами залишаються невирішеними проблеми методики оцінки біологічних активів.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у вивченні проблемних питань порядку визначення справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до П(С)БО 30 «Біологічні активи», його дія поширюється на всіх суб'єктів господарювання всіх форм власності (окрім банків і бюджетних установ) щодо сільськогосподарської діяльності, які зайняті у сільському господарстві. Норми даного положення не поширюються на оприбутковану сільськогосподарську продукцію, продукти переробки продукції, а також біологічні активи, що не пов'язані із сільськогосподарською діяльністю [1].

Ведення обліку біологічних активів має низку невирішених методологічних і практичних питань, насамперед уточнення їх складу, оцінка, визнання фінансових резуль-

татів тощо. Зважаючи на те, що в умовах ринкової економіки в Україні існують реальні труднощі, пов'язані з визначенням справедливої вартості на основі ринкової ціни, найбільш гострим і нагальним є питання оцінки.

Зважаючи на такі обставини, п. 15 П(С)БО 30 передбачено, що справедлива вартість визначається за теперішньою вартістю майбутніх чистих грошових надходжень від активу, обчисленою відповідно до п. 11–14 П(С)БО 28 «Зменшення корисності активів» у разі відсутності інформації про ринкові ціни на біологічні активи. Проте дана методика на практиці обліку вітчизняних підприємств не застосовується, а тому доречно в початковий період застосування П(С)БО 30. Це, насамперед, дасть можливість застосовувати для оцінки, серед іншого, і планову собівартість сільгосппродукції з калькулюванням у кінці року до фактичної, як це й є зараз [2]. Таким чином, науковці пропонують, з одного боку, відображати біологічні активи та сільськогосподарську продукцію за фактичною або плановою собівартістю у зв'язку зі складністю визначення справедливої вартості, а з іншого – зазначають, що, як і будь-які інші, сільськогосподарські підприємства, претендують на інвестиції.

Проте інвесторів цікавить їхня здатність генерувати грошові потоки в майбутньому, а не минулі витрати на створення активів. Із цього приводу вчені зазначають, що хоча бухгалтери вважають більш зручним звітувати за історичною собівартістю, вони мають зрозуміти, що ринкова вартість більш ефективна для опису поточної здатності активу генерувати майбутні грошові потоки. У цьому разі підприємство за власної ініціативи шукатиме можливість визначити справедливую вартість як біологічних активів і сільськогосподарської продукції, так і інших активів. Насамперед це стосується, сільськогосподарської нерухомості. Зважаючи на це, Комітетом з міжнародних стандартів оцінки було видано Керівне положення з міжнародної оцінки № 10 «Оцінка сільськогосподарської нерухомості», відповідно до якого з метою оцінки запропоновано поділ сільськогосподарського майна (земля; структурні поліпшення; основні засоби, прикріплені до землі; основні засоби, не прикріплені до землі; біологічні активи, прикріплені до землі; біологічні активи, не прикріплені до землі) [3]. Для визначення майбутніх грошових потоків, які очікуються від активів, дана класифікація є доречною.

Отже, оцінка біологічних активів та сільськогосподарської продукції за справедливою вартістю є складним процесом. Спеціалістам, які мають здійснювати дану роботу, необхідно розумітися на методиках, які застосовуються в маркетинговій роботі, професійній та в оцінювальній діяльності. Для цього на підприємствах повинні бути створені постійно діючі комісії з визначення справедливої вартості біологічних активів та сільгосппродукції, метою яких має бути: організація роботи із централізованого збору, узагальнення та збереження інформації про справедливую вартість аналогічних активів на дату балансу; на підставі застосування певних методів прийняття рішень про таку оцінку. Для оцінки біологічних активів та сільськогосподарської продукції розглянемо методи, які використовують.

Метод аналізу контрактів полягає у застосуванні даного підходу, його сутність у тому, що Комісія визнає, що ціна на біологічні активи та сільськогосподарську продукцію, яка була визначена у попередніх контрактах на їх продаж або яка пропонується на даний час підприємству заготовельними організаціями, переробними підприємствами (проекти угод), є справедливою. Акт визначення справедливої вартості додається до ксерокопії таких контрактів (угод, проектів) і підшивається в бухгалтерську справу, де зазначається, що Комісією за методом «аналізу контрактів» прийнята справедлива вартість на відповідні види активів. Основою для оцінки біологічних активів та сільгосппродукції за справедливою вартістю в певних типових первинних документах є ринкові (справедливі) ціни, що визначені в даному Акті. У період до прийняття Комісією нових цін діють визначені ціни. Проте слід пам'ятати, що Комісія може визна-

чити справедливу і вартість біологічних активів за останньою ринковою ціною операції з ними лише за умови відсутності суттєвих негативних змін у технологічному, ринковому, економічному або правовому середовищі, у якому й діє підприємство. За договірними цінами допускається оцінка сільськогосподарської продукції за обтяжливими контрактами. «Обтяжливим контрактом є контракт, виконання якого не можна уникнути і витрати на виконання якого перевищують очікувані економічні вигоди від цього контракту». На цінах активного ринку або експертних висновках, що потребує від Комісії застосування інших методичних підходів, має базуватися оцінка в усіх інших випадках [4]. Метод аналізу контрактів найбільше підходить до оцінки молока. Неможливо на фермі визначити якість молока в момент його первісного визнання [5]. Тому логічно первісно визнавати й оприбутковувати молоко на фермі по даних приймальних квитанцій, що приходять із молочного заводу. Кількість молока при цьому контролюється по відомості, журналу надою молока, а також по товарно-транспортній накладній на його відправку. Проте Комісія має скласти Акт для його оцінки за первісного визнання за справедливою вартістю, де вказати, що за оцінку будуть взяті ціни по сортах (видах) молока, що визначені контрактом, який укладено з переробним (чи переробними) підприємствами.

В основі визначення справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції, згідно з П(С)БО 30 «Біологічні активи», лежить метод аналогів, сутність застосування якого передбачає визначення справедливої вартості виходячи з ринкових цін на аналогічні активи чи продукцію, що склалися на ринку на певну дату. Даний метод передбачає вивчення регіонального ринку відповідної продукції, систематизацію інформації про укладені угоди купівлі-продажу на підприємстві.

Оцінка на основі аналогів на активному ринку здійснюється виходячи з того, що справедлива вартість оцінюваного активу чи продукції відповідає вартості порівнюваного аналога і проводиться за формулою [6]:

$$B_{ба} = (A_{од} \times K_{ба}) - B_n, \quad (1)$$

де  $B_{ба}$  – справедлива вартість біологічних активів та/або сільськогосподарської продукції;

$A_{од}$  – вартість одиниці аналога;

$K_{ба}$  – кількість одиниць оцінюваних біологічних активів та/або сільсько-господарської продукції;

$B_n$  – витрати на місці продажу (комісійні винагороди продавцям, брокерам, а також непрямі податки, що сплачуються під час реалізації цих активів).

До витрат на місці продажу не відносяться транспортні та інші витрати на збут, до них включається тільки частина витрат на збут, які безпосередньо пов'язані з продажем біологічних активів та сільськогосподарської продукції на активному ринку [7].

Оцінка довгострокових біологічних активів рослинництва на активному ринку здійснюється за вирахуванням справедливої вартості землі та капітальних витрат на її поліпшення, якщо вони оцінюються з урахуванням вартості землі та капітальних витрат на її поліпшення. Спеціаліст галузі, активи якої оцінюються, систематизує інформацію щодо ринкової вартості аналогів. Отримана інформація розглядається Комісією, яка приймає рішення щодо справедливої вартості біологічних активів на дату балансу або вартості сільськогосподарської продукції з метою зарахування її на баланс, про що складається Акт визначення справедливої вартості біологічних активів та/або сільськогосподарської продукції на відповідну дату [8].

Метод прийняття цін за відсутності активного ринку визначення справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції здійснюється за: останньою ринковою ціною операції з такими активами; ринковими цінами на подібні активи, скоригованими з урахуванням індивідуальних характеристик, особливостей або ступеня завершеності біологічних перетворень активу, для якого визначається

справедлива вартість; додатковими показниками, які характеризують рівень цін на додаткові біологічні активи і сільськогосподарську продукцію.

Комісія самостійно встановлює склад додаткових показників, розробляє порядок їх визначення, а також проводить розрахунок вартості сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів із застосуванням зазначених показників у разі оцінки сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів за такими показниками, які характеризують рівень цін на біологічні активи.

Визначення справедливої вартості можливо здійснити за формулою [9]:

$$Вба = (Aод \times Kба) \times Д, \quad (2)$$

де  $Вба$  – справедлива вартість біологічних активів та/або сільськогосподарської продукції;

$Aод$  – вартість одиниці аналога;

$Kба$  – кількість одиниць оцінюваних біологічних активів та/або сільськогосподарської продукції;

$Д$  – значення додаткового показника.

Побічна сільськогосподарська продукція за відсутності активного ринку може бути оцінена Комісією за нормативними витратами на збирання, транспортування, переміщення, скиртування та іншими витратами, пов'язаними із заготівлею цієї продукції. Додаткові біологічні активи у зв'язку з відсутністю активного ринку на них можуть бути оцінені Комісією виходячи з ринкових цін на подібний додатковий біологічний актив із коригуванням на рівень якості та придатності до використання.

Метод експертної оцінки Комісією передбачає визначення ринкової вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції на основі застосування методичних підходів, визначених законодавством із незалежної оцінки майна. Комісією можуть бути використані Методичні рекомендації з експертної оцінки майна на підприємствах АПК для визначення справедливої вартості. До визначення ринкової вартості активів законодавством із незалежної оцінки майна передбачається можливість застосування трьох методичних підходів: витратного, дохідного, порівняльного [10].

Метод прямого відтворення та метод заміщення є основними методами витратного підходу. Із подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення) метод прямого відтворення полягає у визначенні вартості відтворення. Своєю чергою, у визначенні вартості заміщення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення) полягає метод заміщення. За допомогою цих методів визначається залишкова вартість заміщення (відтворення). Їх використання вимагає застосування вихідних даних про об'єкт оцінки, а також інформації про відтворення або заміщення даного виду біологічних активів чи подібних активів у сучасних цінах або середньостатистичні показники, які узагальнюють умови його відтворення або заміщення у сучасних цінах.

Залучення незалежного експерта-оцінювача до визначення справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції є одним із варіантів цих робіт, що, згідно з чинним законодавством із питань оцінки та оціночної діяльності, здійснить оцінку ринкової вартості активів на відповідну дату та надасть підприємству відповідний висновок, що буде підтверджуючим документом під час відображення справедливої вартості біологічних активів у бухгалтерському обліку. Важливим під час вибору експерта-оцінювача є наявність у нього таких документів: свідоцтва про реєстрацію в Державному реєстрі оцінювачів, сертифікату суб'єкта оціночної діяльності.

Лише той суб'єкт оціночної діяльності, у сертифікаті якого передбачено здійснення практичної діяльності з оцінки майна за напрямом та спеціалізацією, що відповідають даним об'єктам оцінки, має право проводити оцінку біологічних активів та сільськогосподарської продукції. Надання Звіту про оцінку майна є результатом оцінки експерта-оцінювача. Комісія з питань оцінки біологічних активів під час перевірки даного Звіту має впевнитися у наявності в ньому таких складників: опис об'єкта



оцінки; наявність дати оцінки і дати завершення складення звіту (за необхідності – строку дії звіту та висновку); мета оцінки та обґрунтування вибору її бази; наявність нормативно-правових актів, які є основою для проведення оцінки; перелік обмежень, які можливі, щодо результатів оцінки; висновків, які містять інформацію про аналіз наявного і найбільш ефективного використання об'єкта оцінки; зміст методичних підходів, що застосовувалися, та оціночних процедур; письмова заява оцінювача про якість інформації, яку він використовував; висновок про вартість майна; додатки з копіями всіх вихідних даних.

Із погляду вартості робіт незалежного експерта-оцінювача застосування даного методичного підходу є не досить практичним. Проте дана процедура забезпечить достовірність початкової інформації про справедливу вартість окремих видів біологічних активів на дату балансу та відповідні орієнтири для самостійного визначення їхньої справедливої вартості в подальшому Комісією за наявності зацікавлених у цьому інвесторів. Біологічні активи відображаються на дату балансу за справедливою вартістю, проте коли неможливо її визначити, вона оцінюється за первісною вартістю. Саме у цьому полягає загальний принцип бухгалтерського обліку біологічних активів [3]. У П(С)БО 30 перевага надається обліку біологічних активів за справедливою вартістю для уникнення облікових «перешкод», що може визначатися виходячи з: 1) цінових пропозицій постійних контрагентів, а також цін, які виникли на відповідні біологічні активи на активному ринку на звітну дату; 2) останньої ринкової ціни – якщо немає активного ринку на такі активи; 3) відкоригованих з урахуванням індивідуальних характеристик ринкових цін на подібні біологічні активи; 4) додаткових показників, що характеризують рівень цін на біологічні активи; 5) нинішньої вартості майбутніх чистих грошових надходжень від біологічних активів – у разі відсутності інформації про ринкові ціни біологічних активів [1].

**Висновки.** Варто зазначити, що для визначення справедливої вартості біологічних активів існує безліч варіантів, тому досить складно аргументувати неможливість їх визначення. Під час відображення їх у балансі за справедливою вартістю зменшуються витрати на місці продажу, до яких відносять витрати, пов'язані з продажем біологічних активів сільськогосподарської продукції на активному ринку. Згідно з Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 41, до складу таких витрат включаються також витрати на транспортування продукції до місця продажу. Уважаємо, що в методичних рекомендаціях наводяться дещо застарілі положення, за якими до витрат на місці продажу не належать транспортні й інші витрати на збут. На нашу думку, варто внести відповідні правки з урахуванням міжнародних стандартів до національних стандартів [11]. Отже, методика оцінки біологічних активів полягає у застосуванні справедливої вартості, за якою всі біологічні активи на дату балансу оцінюються виходячи з рівня цін, який склався на активному ринку на цей період. Відповідно, альтернативний варіант, що біологічні активи оцінюються за їхньою первісною вартістю або собівартістю, якщо їхню справедливу вартість достовірно визначити неможливо, залежно від того, чи це довгострокові біологічні активи чи поточні.

#### Список використаних джерел:

1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (дата звернення: 23.05.2021).
2. Огійчук М.Ф. Бухгалтерський облік в сільському господарстві в первинних документах і проводках. Харків : Фактор, 2008. 480 с.
3. Облік сільськогосподарської діяльності : навчальний посібник / за ред. В.М. Жука. Київ : Юр – Агро – Веста, 2007. 386 с.
4. Кузьмович П.М. Поняття біологічних активів та їх класифікація. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 4. С. 32–37.
5. Фесенко Д.М. Бухгалтерський фінансовий і управлінський облік в сільськогосподарських підприємствах : навчальний посібник. Полтава : Камелот, 2001. 340 с.

6. Лінник В.Г. Новий етап в розвитку бухгалтерського обліку в сільському господарстві України. *Фінанси, облік і аудит*. 2006. С. 29–34.
7. Сакун А., Шевякіна Г. Документування та контроль процесу реалізації готової продукції. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 21 квітня 2021 р. Полтава, 2021. С. 466–470.
8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2021).
9. Гончаренко Н.В. Удосконалення організації бухгалтерського обліку в сільському господарстві відповідно до вимог П(С)БО 30 «Біологічні активи». *Облік і фінанси АПК*. 2009. № 1. С. 58–63.
10. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/390350\\_\\_572952](https://zakononline.com.ua/documents/show/390350__572952) (дата звернення: 22.05.2021).
11. Пристемський О.С., Сакун А.Ж. Вдосконалення теоретичних та методологічних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8769> (дата звернення: 20.05.2021).

### References:

1. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (accessed 23 May 2021).
2. Ogiyuchuk M.F. (2008) *Bukhhalterskyi oblik v silskomu hospodarstvi v pervynnykh dokumentakh i provodkakh* [Accounting in agriculture in primary documents and postings]. H.: Factor. (in Ukraine)
3. Zhuka V.M. (2007) *Oblik silskohospodarskoyi diyalnosti: Navchalnyy posibnyk* [Accounting for agricultural activities]: Textbook / Ed. - Kyiv: Yur – Agro – Vesta Publishing House. (in Ukraine)
4. Kuzmovych P.M. (2010) Ponyattya biolohichnykh aktyviv ta yikh klasyfikatsiya. [The concept of biological assets and their classification. Accounting and finance of agro-industrial complex]. *Oblik i finansy APK*, no. 4, pp. 32–37.
5. Fesenko D.M. (2001) *Bukhhalterskyi finansovoy i upravlynskyi oblik v silskohospodarskykh pidpryyemstvakh* [Financial and managerial accounting in agricultural enterprises]. Tutorial. Poltava, Camelot. 340 p.
6. Linnyk V.H. (2006) Novyy etap v rozvytku bukhhalterskoho obliku v silskomu hospodarstvi Ukrayiny [A new stage in the development of accounting in agriculture of Ukraine]. *Finance, accounting and auditing. Collection of scientific works*. Kyiv: KNEU, pp. 29–34.
7. Sakun A., Shevyakina H. (2021) Dokumentuvannya ta kontrol protsesu realizatsiyi hotovoyi produktsiyi [Documentation and control of the sales process of finished products]. *Problems of accounting and analytical support of business management: materials of the III International. scientific-practical conf.* (April 21, 2021). Poltava, pp. 466–470.
8. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 21 May 2021).
9. Honcharenko N.V. (2009) Udoshkonalennya orhanizatsiyi bukhhalterskoho obliku v silskomu hospodarstvi vidpovidno do vymoh P (S) BO 30 "Biolohichni aktyvy" [Improving the organization of accounting in agriculture in accordance with the requirements of P (S) BU 30 "Biological assets"]. *Accounting and Finance of AIC*, no. 1, pp. 58–63.
10. Available at: [https://zakononline.com.ua/documents/show/390350\\_572952](https://zakononline.com.ua/documents/show/390350_572952) (accessed 22 May 2021).
11. Prystemskyi O.S., Sakun A. Zn. (2021) Vdoskonalennya teoretychnykh ta metodolohichnykh aspektiv funktsionuvannya systemy bukhhalterskoho obliku [Improvement of theoretical and methodological aspects of the accounting system]. *Efficient economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8769> (accessed 20 May 2021).

УДК 657:001.891.54

DOI <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.20>**Сақун А.Ж.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0910-4055>

**Юрченко А.Ю.**

здобувач другого (магістерського) рівня,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5408-0216>

**Sakun Alina, Yurchenko Angelina**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ПРОЦЕС І ТЕНДЕНЦІЇ МОДЕЛЮВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

### PROCESS AND TRENDS OF MODELING OF ACCOUNTING

*Актуальність теми статті характеризується тим, що нині кожна країна використовує власну модель ведення бухгалтерського обліку, яка формується, посилаючись на фінансові, політичні та соціальні умови життя даної країни. Мета даної статті полягає у тому, щоб зіставити моделі бухгалтерського обліку, виявити їхні характерні риси та особливості. Розглянуто методи моделювання бухгалтерського обліку, які є одними з основних способів управління бізнесом для досягнення дієвих рішень стосовно адаптації до сучасної економіки. Результати досліджень підтверджують, що старі моделі не дають бажаного ефекту зацікавленим суб'єктам, тому розроблення нових моделей призведе до поліпшення корисності, нормалізації та гармонізації бухгалтерського обліку, дасть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному та внутрішньому рівнях та задовольнить потреби користувачів бухгалтерської інформації.*

**Ключові слова:** моделі, бухгалтерський облік, право, регламентація, системи бухгалтерського обліку, інформація, чинники, глобалізація.

*Актуальность темы статьи характеризуется тем, что в настоящее время каждая страна использует собственную модель ведения бухгалтерского учета, формируется, ссылаясь на финансовые, политические и социальные условия жизни данной страны. Цель статьи состоит в том, чтобы сопоставить модели бухгалтерского учета, выявить их характерные черты и особенности. Рассмотрены методы моделирования бухгалтерского учета, которые являются одними из основных способов управления бизнесом для достижения эффективных решений по адаптации к современной экономике. Результаты исследований подтверждают, что старые модели не дают желаемого эффекта заинтересованным субъектам, поэтому разработка новых моделей приведет к улучшению полезности, нормализации и гармонизации бухгалтерского учета, позволит повысить конкурентоспособность предприятий на международном и внутреннем уровнях и удовлетворит потребности пользователей бухгалтерской информации.*

**Ключевые слова:** модели, бухгалтерский учет, право, регламентация, системы бухгалтерского учета, информация, факторы, глобализация.

*The relevance of the topic of the article is characterized by the fact that currently each country uses its own model of accounting, which is formed by referring to the financial, political and social living conditions of the country. Despite the fact that today there are many classifications of accounting models, a century ago we did not have to talk about them. This is a very interesting fact: despite the rich centuries-old history of accounting, the differentiation of accounting models, scientists began to study relatively recently, in the early XX century. Under these conditions, the reasons for differences in national accounting systems, such as sources of corporate financing, legal systems, taxation, the development of the accounting profession, the rate of inflation, could be destructive to the world community. There is a need to differentiate between different schools of accounting, to identify common features that can be used for global harmonization of accounting*

*The purpose of this article is to compare accounting models, identify their characteristics and features. Methods of accounting modeling are considered, which are one of the main ways of business management to achieve effective solutions for adaptation to the modern economy. Legal, economic, financial and social changes significantly affect the accounting model. Analysis of such changes is mandatory because accounting modeling is a dynamic process that has a major impact on the economic environment. The role of globalization in their formation is suggested: it is, among other things, the driving force of their comparison and the solution of important problems that can be solved by their use. Research confirms that the old models do not give the desired effect to stakeholders, so the development of new models will improve the usefulness, normalization and harmonization of accounting, will increase the competitiveness of enterprises internationally and domestically and meet the needs of users of accounting information. Although accounting information is extremely valuable for planning, decision-making, and control, users need to be aware of the assumptions and limitations of specific accounting methods and models. Comparison of different accounting models, search for pros and cons of each of them allow to take a step towards the formation of a single international accounting, change the conceptual approaches to regulatory regulation of accounting practices, which is especially relevant in the global economy.*

**Key words:** models, accounting, law, regulation, accounting systems, information, factors, globalization.

**Постановка проблеми.** На моделі обліку впливали і впливають зміни в економічній, фінансовій, політичній, юридичній, соціальній та культурній сферах на середовище, в якому вони працюють. Дослідження цього впливу необхідне, оскільки моделювання бухгалтерського обліку – це дуже динамічний процес, який має значний вплив на економічне середовище. Одна з основних концепцій міжнародного бухгалтерського обліку – гармонізація облікових процесів по всьому світу. Усвідомлення подібностей і відмінностей між системами бухгалтерського обліку є основою для створення різних класифікацій моделей обліку, які є предметом цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі напрями створення та моделювання бухгалтерського обліку представлено у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених-економістів, як: Ф. Хлої, С. Фрост, Г. Мік, С. Колліер, Дж. Бернс, Дж. Вайвіо, М. Глаум, У. Мандлер, Ф.Ф. Бутидень, Р.Ф. Бруханський, С. Дробязко, В.П. Завгородній, М.М. Коцупатрий, Н.М. Малюга, М.С. Пушкар, Л.П. Радецька. Водночас низка питань, пов'язаних із формуванням нових моделей обліку, вимагає більш детального розгляду.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у виявленні чинників та фактичних тенденцій розвитку бухгалтерських моделей, установлення основної причини, яка вплинула на концепцію диференціювання бухгалтерських систем, а також у розкритті зв'язку між класифікаціями і глобалізацією моделей бухгалтерського обліку.

Дослідження засноване на загальнонаукових принципах і прийомах пізнання. Зокрема, у питанні про причини виникнення моделей бухгалтерського обліку та роль глобалізації був задіяний гіпотезо-дедуктивний метод: ознайомлення з фактичним матеріалом, висування припущення про роль глобалізації у формуванні облікових моделей, оцінка обґрунтованості припущень.

**Виклад основного матеріалу.** Бухгалтерський облік – це ключ до важливих моментів історії та одна з найважливіших професій в економіці та бізнесі. Професор П. Колліер (P. Collier) зауважив, що професія бухгалтера брала участь у «розвитку міста, торгівлі, поняття багатства та чисельності. Бухгалтери винайшли письмо, беручи участь у розробленні грошового обігу та банківської справи, винайдене подвійне ведення бухгалтерії врятувало багатьох інвесторів та кінцевих підприємців від банкрутства, під час промислової революції допомогло розвинути довіру до ринків капіталу, необхідних для капіталізму». Він також вважав бухгалтерію центром революції, яка трансформувала всю економіку. Моделі обліку мали важливий вплив на економічний розвиток; цей розвиток, серед інших чинників, вплинув на процес моделювання бухгалтерського обліку, а його результат відображається у стандартизованій моделі бухгалтерського обліку [1].

Моделювання бухгалтерського обліку є результатом змін та впливу низки чинників на інформацію бухгалтерського обліку. Модель – це представлення компанії, дане з погляду бухгалтерського обліку через баланс, звіт про фінансові результати, рух грошових коштів тощо. На моделі бухгалтерського обліку впливали і впливають зміни, що відбуваються в економічній, фінансовій, політичній, правовій, соціальній та культурній сферах. Бухгалтерський облік відрізняється своїм змістом та методами застосування в різних країнах, ґрунтуючись на чотирьох факторах: історичному записі, дескрипторі поточної економічної ситуації, реальності, інформаційній системі й як товар [2]. Низка науковців [3] виділяє модель бухгалтерського обліку «Облік на майбутнє» (AFTF). Ця модель розроблена як спеціальний інструмент для формування фінансової звітності про вартість підприємства на основі використання методів бюджетування підприємств. Модель обліку «Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості» (VAIC) – це система показників для вимірювання доданої вартості, що генерується людським капіталом підприємства. Розвиток цієї моделі базується на гіпотезі, що додана вартість є головним показником трансформації нематеріальних активів у ринкові активи підприємства.

Нездатність системи бухгалтерського обліку об'єднати об'єкти людського капіталу та фінансову звітність сучасної стандартизації, щоб надати ринковим інститутам формалізовану оцінку цього і, разом з цим, гідний опис компанії, призводить до використання погано сформованої інформаційної моделі, що визначають С. Дроб'язко та співавтори [11]. У сучасній практиці використовуються *Balanced Scorecard* (Cuaregma J.C., 2017), *Enterprise Value Map* (Bilan Y. та ін., 2017), *Value Explorer* та сформульована до неї концепція (Hilorme T. та ін., 2019) [3].

Американська бухгалтерська асоціація визначила бухгалтерський облік як «процес ідентифікації, вимірювання та передачі економічної інформації, який дасть змогу обґрунтувати судження та рішення користувачів інформації» [4]. Це важливе визначення, оскільки:

- бухгалтерський облік визнається процесом, пов'язаним із фіксацією ділових подій, фінансових показників, ефектом, узагальненням та звітуванням про результат цих ефектів та інтерпретацією цих результатів;
- він стосується економічної інформації: хоча це переважно фінансова інформація, але містить і нефінансову;
- метою є підтримка «обґрунтованих суджень та рішень» користувачами: це підкреслює корисність бухгалтерської інформації та широкий спектр її «користувачів».

Бухгалтерський облік має дві основні функції: інформувати зовнішній світ (акціонерів та кредиторів) та посилити фінансове й оперативне управління шляхом внутрішнього відстеження підприємства, що підтверджує впровадження різних систем. Важливим є те, щоб модель бухгалтерського обліку була структурована відповідно до стандартів та цілей підприємства для задоволення потреб користувачів цієї інформації [5]. Інформація в системі бухгалтерського обліку і звітності становить один із видів загальної інформаційної сукупності. Її обсяг, як і сукупність усієї економічної інформації, стає дедалі більшим у зв'язку з постійною зміною й ускладненням зовнішнього середовища, в якому діє бізнес. Система бухгалтерського обліку – це сукупність прийомів і методів, за допомогою яких узагальнюються процеси виробництва, постачання й реалізації продукції, визначаються цілі, забезпечується керування підприємством на основі стратегічних і тактичних завдань [6]. Уважається, що бухгалтерський облік є інструментом розкриття інформації та є економічною мовою, яка перетворює інформацію або ідеї на коди, значення яких зрозумілі для членів спеціальної групи.

Таким чином, мова бухгалтерського обліку, розроблена на національному рівні, адаптована до місцевих цілей і забезпечує діалог між інвесторами, кредиторами або податковими органами.

Відомо, що відповідно до загальноновизнаного висновку бухгалтерський облік є соціальною конструкцією і як такий відображає суспільство, в якому відбувається розвиток. Національні норми бухгалтерського обліку є результатом різних подій і обставин.

Історія бухгалтерського обліку свідчить, що встановлені законодавством вимоги до бухгалтерського обліку часто є відповіддю на фінансові скандали, зловживання політичним, економічним та соціальним чи економічним тиском. Чинники, що впливають на розвиток національної моделі бухгалтерського обліку визначають різноманітність світових моделей бухгалтерського обліку.

Ф. Хлої, С. Фрост та Г. Мік визначили вісім можливих чинників, що мають значний вплив на розвиток бухгалтерського обліку: джерело фінансування, правова система, оподаткування, політичні та економічні зв'язки, інфляція, рівень економічного розвитку, рівень освіти та культури [7]. Способи розвитку бухгалтерського обліку є корисними в очікуванні змін його напрямку. Деякі моделі бухгалтерського обліку можна зрозуміти, знаючи чинники, що вплинули на їхній розвиток.

Таким чином, історична еволюція бухгалтерського обліку ставить вирішальний відбиток на існуючі моделі бухгалтерського обліку.

Відомо, що корпоративне управління є основною системою бухгалтерського обліку, контролюється акціонерами з метою максимізації вартості компанії, адже облікові моделі тісно пов'язані та взаємодіють із ним, хоча «управління має домінуючий вплив на бухгалтерський облік». Облікові моделі залежать від оцінки, методів і застосування стандартів бухгалтерського обліку та надають керівництву впевненості, отримуючи інформацію про результати діяльності, що є більш ефективним для забезпечення належного корпоративного управління. Із теоретичного погляду використання справедливої вартості може помітно поліпшити актуальність публічної фінансової інформації для інвесторів. Водночас його використання є проблематичним, що пов'язано із цілями бухгалтерського обліку [8].

Фактичні моделі бухгалтерського обліку розглядали процес оцінки і, по суті, поняття вартості як важливої основи, яка спрямована на поліпшення корисності та сприйняття традиційної облікової моделі, заснованої на оцінці за історичною вартістю. Ці детермінанти моделей бухгалтерського обліку мають важливий вплив на результати діяльності бізнесу, на контроль менеджерів із боку акціонерів, а також на оцінку ризику через їхній вплив на бухгалтерську інформацію, що є доступною всім, хто бере участь у вищезазначених процесах [9].

Природно, що через безліч взаємозв'язків між обліковими культурами вони містять численні відмінності, а також численні схожості. Історичний аналіз дав змогу виділити кілька моделей, якими володіють країни зараз чи в інший історичний час та мали однакові особливості політичного, економічного, соціального та культурного середовища.

Із бухгалтерських моделей, які глибоко позначили обліковий розвиток в процесі гармонізації, необхідно виділити англосаксонську бухгалтерію (промоутери якої – Великобританія та США), а також континентальну модель (представлена Францією та Німеччиною). У табл. 1 згруповано основні чинники, що характеризують визнані моделі бухгалтерського обліку.

Дані таблиці свідчать, що правила та практика бухгалтерського обліку залежать від середовища, в якому вони функціонують. Тому слід очікувати, що інтернаціоналізація економічного та культурного середовища матиме ефект у розвитку бухгалтерського обліку, який повинен вирішити нову проблему способу спілкування через національні кордони.

Таблиця 1

## Фундаментальні характеристики бухгалтерських моделей

Чинники	Моделі бухгалтерського обліку	
	Континентально-європейська	Англо-саксонська
Соціально-економічне середовище		
Ринки капіталу	Капітал переважно забезпечується банківським сектором держави	Капітал переважно залучається за допомогою фондових ринків
Культура	Переважає кодифіковане законодавство	Переважають правила бухгалтерського обліку прецедентного права, розроблені приватними органами, що встановлюють стандарти
Правова система	Закон передбачає детальні правила бухгалтерського обліку	Податкові правила не впливають на практику фінансового обліку
Фіскальна система	Фінансовий облік та оподаткування тісно пов'язані	-
Цілі бухгалтерського обліку		
Первинні користувачі фінансової звітності	Кредитори, податкові органи, влада, інвестори	Виключно інвестори
Податкові принципи	Домінування принципу обережності та вплив оподаткування на фінансову звітність шкодять її корисності	Чесна презентація, справжній вигляд
Сфери розкриття	Тенденція до нижчого ступеню розкриття інформації	Тенденція до вищого розкриття
Сфера облікової політики	Значні варіанти відновлення та вимірювання	Майже немає опції розпізнавання та вимірювання

*Джерело: сформовано авторами за даними [10]*

У контексті явища міжнародної гармонізації якість інформації фінансового та бухгалтерського обліку значно покращилася за останні роки. Велика кількість інформації дає можливість підприємствам підвищити їхню конкурентоспроможність в інформаційному відношенні щодо конкурентів на внутрішньому та міжнародному ринках.

Нормалізація, гармонізація, конвергенція, відповідність та інтернаціоналізація бухгалтерського обліку діють окремо та разом. Нормалізація бухгалтерського обліку – це навмисне застосування правил бухгалтерського обліку з метою правильного вирішення проблем щодо виробництва та використання бухгалтерської інформації. Міжнародна облікова гармонізація – це процес, за допомогою якого правила або національні норми (які в різних країнах іноді різні) вдосконалено, щоб зробити порівняними [11].

Основною причиною цього явища є глобалізація країни на міжнародні ринки капіталу та національні економіки, які, як правило, формують унікальний механізм світового економічного розвитку в майбутньому. Цілі стандартизації та гармонізації бухгалтерського обліку визначаються економічними, соціальними та геополітичними умовами на національному, регіональному та глобальному рівнях. Через відмінності, які існують між поточними обліковими моделями, бажана нормалізація бухгалтерського обліку орієнтована на:

- створення відповідного «бухгалтерського довідника», зрозумілого для всіх користувачів бухгалтерської інформації;
- визначення узгоджених загально визначених принципів;
- виявлення інформації, що міститься у фінансовій звітності, яка оприлюднюється;
- методи подання фінансової звітності;
- розроблення бухгалтерського плану та правил використання з метою відображення різних категорій операцій.

**Висновки.** Нині бухгалтерія переживає кризу, тому що світ бухгалтерії шукає нові підходи, нові методи оцінки та вимірювання для досягнення нових цілей. Бухгалтерський облік як один з основних методів управління бізнесом шукає нових рішень для адаптації до ринкової економіки, але відокремлення старих моделей не є легким.

Ми не можемо сказати, що кожна модель обліку краща за іншу, але можна стверджувати, що кожна має свої обмеження, і завдяки процесам гармонізації та стандартизації розроблена бухгалтерська модель повинна бути такою, щоб задовольнити потреби осіб, що приймають рішення, на основі загальних правил.

#### Список використаних джерел:

1. Collier P. Accounting for Managers – Interpreting accounting information for decision-making, New Jersey: John Wiley and Sons. 2003. URL: [http://library.imtdubai.ac.ac/content/e\\_books/E0012.pdf](http://library.imtdubai.ac.ac/content/e_books/E0012.pdf).
2. Burns J., Vaivio J. Management accounting change. *Management Accounting Research*. 2001. № 12. 389–402.
3. Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Ye. Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2020. Vol. 24. Issue 3. P. 1–7. URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-24-issue-3-journal-aafsj-past-issue.html>.
4. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 102–113.
5. Davis S., Menon K., Morgan G. The images that have shaped accounting theory. *Accounting, Organizations and Society*. 1982. № 4. P. 307–318. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036136828290007>.
6. Сакун А.Ж Вплив інформаційного фактора на розвиток системи бухгалтерського обліку. *Science, trends and perspectives : abstracts of XVII international scientific and practical conference*. Tokyo, Japan 2020. P. 341–343. URL: <http://isg-konf.com>.
7. Choi F., Frost C.A., Meek G. International Accounting, New Jersey: Pearson Education. 2002. URL: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Choi-International-Accounting-7th-edition/PGM289935.html>.
8. Сакун А.Ж., Пристемський О.С. Роль управлінського обліку в інформаційному забезпеченні бізнес-процесів підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Т. 25. № 1(80) С. 219–223.
9. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства : монографія. Тернопіль : THEU, 2014. 384 с.
10. Glaum M., Mandler U. Accounting to global capital markets – HGB, IAS and U.S. GAAP. 1996.
11. Drobyazko S., Shapovalova A., Bielova O., Nazarenko O., Yunatskyi M. Formation of Hybrid Costing System Accounting Model at the Enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol. 23. Issue 6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-hybrid-costing-system-accounting-model-at-the-enterprise-8796.html>.
12. Kotsupatriy M., Ksonzhyk I., Skrypnyk S., Shepel I., Koval S. Use of International Accounting and Financial Reporting Standards in Enterprise Management. *International Journal of Management*. 2020. № 11(5). P. 788–796. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>.



**References:**

1. Collier P. (2003) *Accounting for Managers – Interpreting accounting information for decision-making*, New Jersey: John Wiley and Sons. Available at: [http://library.imtdubai.ac.ac/content/e\\_books/E0012.pdf](http://library.imtdubai.ac.ac/content/e_books/E0012.pdf)
2. Burns J., Vaivio J. (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research*, no. 12, pp. 389–402.
3. Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Ye. (2020) Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, vol. 24, Issue 3, pp. 1–7. Available at: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-24-issue-3-journal-aafsj-past-issue.html>.
4. Hudzenko N.M., Koval' N.I., Plakhtij T.F. (2018) Vplyv informatsijnykh potreb korystuvachiv na strukturu ta napovnennia finansovoi zvitnosti [The influence of information needs of users on the structure and filling of financial statements]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, no. 5, pp. 102–113.
5. Davis S., Menon K., Morgan G. (1982) The images that have shaped accounting theory. *Accounting, Organizations and Society*, no. 4, pp. 307–318. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036136828290007>.
6. Sakun A. (2020) Vplyv informacijnogo faktora na rozvytok systemy buxgalterskogo obliku [The influence of the information factor on the development of the accounting system]. *Proceedings of the Science, trends and perspectives: abstracts of XVII international scientific and practical conference (Tokyo, Japan)*, pp. 341–343. Available at: <http://isg-konf.com>.
7. Choi F., Frost C.A., Meek G. (2002) *International Accounting*, New Jersey: Pearson Education. Available at: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Choi-International-Accounting-7th-edition/PGM289935.html>.
8. Sakun A., Prystemskyi O. (2020) The role of management accounting in the information support of business processes of enterprises. [Bulletin of Odessa National University]. *Economy*, tom 25 B, no. 1(80), pp. 219–223.
9. Brukhanskyi R.F. (2014) Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship]. Ternopil: TNEU.
10. Glaum M., Mandler U. (1996) Accounting to global capital markets – HGB, IAS and U.S. GAAP.
11. Drobyazko S., Shapovalova A., Bielova O., Nazarenko O., Yunatskyi M. (2019). Formation of Hybrid Costing System Accounting Model at the Enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. Volume 23, Issue 6, 2019. – URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-hybrid-costing-system-accounting-model-at-the-enterprise-8796.html>.
12. Kotsupatriy M., Ksonzhyk I., Skrypnyk S., Shepel I., Koval S. (2020) Use of International Accounting and Financial Reporting Standards in Enterprise Management. *International Journal of Management*, no. 11 (5), pp. 788–796. Available at: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>.

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Демчук О.А.....	73	Пономаренко І.В.....	91
Дубель М.В.....	17	Пристемський О.С.....	164
Дурбалова Н.І.....	104	Пульга О.А.....	7
Желуденко К.В.....	57	Русс Д.А.....	97
Камушков О.С.....	34	Сакун А.Ж.....	171
Кацемір Я.В.....	67	Седікова І.О.....	104
Кіш Г.В.....	27	Серьогіна Н.В.....	49
Кобилянська О.І.....	49	Сокол П.М.....	113
Кучеренко С.К.....	97	Сокол П.М.....	122
Легостаєва О.О.....	43	Терещук О.С.....	73
Лисюк Т.В.....	73	Тищенко С.В.....	131
Морозова О.Г.....	152	Ткач В.О.....	34
Морозова О.С.....	152	Хитра О.В.....	140
Морозов О.В.....	152	Хітько О.О.....	122
Мосейко А.О.....	113	Хорунжий І.В.....	81
Мухіна І.А.....	81	Юрченко А.Ю.....	171
Новічков В.К.....	104	Язіна В.А.....	34

**НОТАТКИ**

# **Таврійський науковий вісник**

## **Випуск 7**

### **Серія: Економіка**

Адреса редакції:  
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23  
Телефон редакції: +38 (099) 707-54-52  
Електронна пошта: [editor@tnv-econom.ksauniv.ks.ua](mailto:editor@tnv-econom.ksauniv.ks.ua)  
Сторінка журналу: [www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua](http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua)

Підписано до друку 29.06.2021 р.  
Формат 70x100/16. Папір офсетний.  
Умовн. друк. арк. 20,93.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
73021, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а  
Телефони: +38 (0552) 39-95-80, +38 (095) 934-48-28, +38 (097) 723-06-08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.