

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО

ECONOMIC THEORY AND LAW

Збірник наукових праць

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

№ 2 (49) 2022

Харків
«Право»
2022

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 10 від 07.06.2022)*

**Економічна теорія та право : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. – Харків :
Право, 2022. – № 2 (49). – 166 с.**

Засновник – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

А. П. Гетьман – доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, ректор Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (*голова редакційної колегії*); **Л. С. Шевченко** – докторка економічних наук, професорка (*заступниця голови редакційної колегії*); **О. С. Марченко** – докторка економічних наук, професорка (*відповідальна секретарка*); **Alic Bircă** – доктор економічних наук, професор (Молдова); **Stanislav Buka** – доктор економічних наук, професор (Латвія); **Yuliya Chernykh** – кандидатка юридичних наук (Норвегія); **Raimundas Kalesnykas** – доктор юридичних наук, професор (Литва); **Nikola Milović** – доктор філософії з економіки, професор (Чорногорія); **Lina Novikovienė** – докторка філософії з права, доцентка (Литва); **Grigore Ioan Piroșcă** – доктор філософії з економіки, професор (Румунія); **Alla Pozdnakova** – докторка юридичних наук, професорка (Норвегія); **Antonín Slaný** – доктор економічних наук, професор (Чехія); **Piotr Szymaniec** – доктор юридичних наук, професор (Польща); **Natela Tsiklashvili** – докторка економічних наук, професорка (Грузія); **Yordan Vasilev** – доктор економічних наук, професор (Болгарія); **О. З. Ватаманюк** – доктор економічних наук, професор; **О. С. Гринькевич** – докторка економічних наук, доцентка; **О. А. Гриценко** – докторка економічних наук, професорка; **В. В. Гуменюк** – доктор економічних наук, професор; **О. Р. Дашковська** – докторка юридичних наук, професорка; **Д. В. Задихайло** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Ю. К. Зайцев** – доктор економічних наук, професор; **Р. А. Казак** – кандидатка юридичних наук; **Т. М. Камінська** – докторка економічних наук, професорка; **О. М. Колодізев** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України; **М. В. Мартиненко** – докторка економічних наук, професорка; **В. С. Мілаш** – докторка юридичних наук, професорка; **Л. В. Нечипорук** – докторка економічних наук, професорка; **О. П. Подцерковний** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Д. В. Санніков** – кандидат юридичних наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидатка юридичних наук, професорка; **Ю. М. Уманців** – доктор економічних наук, професор; **Л. І. Федулова** – докторка економічних наук, професорка; **І. Б. Чичкало-Кондрацька** – докторка економічних наук, професорка; **Р. В. Шаповал** – доктор юридичних наук, професор; **І. В. Шкодін** – докторка економічних наук, професорка; **М. В. Шульга** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **О. Л. Яременко** – доктор економічних наук, професор; **В. Л. Яроцький** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України

Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 № 612 збірник наукових праць включено до **Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б»**, за спеціальностями: 051 «Економіка», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 081 «Право», 293 «Міжнародне право».

Збірник наукових праць зареєстровано і проіндексовано в таких міжнародних наукометричних базах, каталогах і системах пошуку: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а також базах даних «Наукова періодика України» та «Бібліометрика української науки» Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.

*The issue is recommended for publication and for distribution via the Internet
by the Academic Council of Yaroslav Mudryi National Law University
(the protocol No. 10 of 07.06.2022)*

Economic Theory and Law : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2022. – No. 2 (49). – 166 p.

Founder – Yaroslav Mudryi National Law University

EDITORIAL BOARD:

A. P. Hetman – Doctor of Legal Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Rector of the Yaroslav Mudryi National Law University (*editor-in-chief*); **L. S. Shevchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*deputy editor-in-chief*); **O. S. Marchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*executive secretary*); **Alic Bîrcă** – PhD habilitatus in Economics, Professor (Moldova); **Stanislav Buka** – Doctor of Economic Sciences, Professor (Latvia); **Yuliya Chernykh** – Ph Candidate in Law (Norway); **Raimundas Kalesnykas** – Dr., Law (Social Sciences), Professor of Law (Lithuania); **Nikola Milović** – PhD in Economics, Professor (Montenegro); **Lina Novikoviėnė** – PhD in Law, Associate Professor (Lithuania); **Grigore Ioan Piroșcă** – PhD in Economics, Conf. univ., Professor (Romania); **Alla Pozdnakova** – Dr. Juris, Professor (Norway); **Antonín Slaný** – Professor, Ing., CSc. in Economics (Czech Republic); **Piotr Szymaniec** – Doctor of Legal Sciences, Professor (Poland); **Natela Tsiklashvili** – Doctor of Economics, Professor (Georgia); **Yordan Vasilev** – PhD in Economics, Professor (Bulgaria); **I. B. Chychkalo Kondratska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. R. Dashkovska** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. I. Fedulova** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. A. Grytsenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. S. Hrynkevych** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; **V. V. Humeniuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **T. M. Kaminska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **R. A. Kazak** – PhD in Law; **O. M. Kolodiziev** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of AES of Ukraine; **M. V. Martynenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. S. Milash** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. V. Nechyporuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. P. Podtserkovnyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Sannikov** – PhD in Law, Associate Professor; **R. V. Shapoval** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **I. V. Shkodina** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **M. V. Shulha** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **O. Ya. Tragniuk** – PhD in Law, Professor; **Yu. M. Umantsiv** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. Z. Vatamanyuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. L. Yaremenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. L. Yarotskyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Zadykhailo** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **Yu. K. Zaitsev** – Doctor of Economic Sciences, Professor.

The Collection of Scientific Papers “Economic Theory and Law” is included in the **List of Scientific Professional Publications of Ukraine** in economic sciences and legal sciences (category “B”) (the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 07.05.2019, No. 612).

The collection of scientific papers registered and indexed in the international scientometric databases, catalogs and search engines: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich’s Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), as well as databases “Scientific Periodicals of Ukraine” and “Bibliometriyka Ukrainian science” of V. I. Vernadsky National Library of Ukraine.

Address of the editorial team: Yaroslav Mudryi National Law University,
77, Pushkinska St., Kharkiv, 61024, Ukraine.

Tel.: +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58.

E-mail: kafekonom@nlu.edu.ua, econom_theory@ukr.net.

Website: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

МОЖАЙКІНА Н. В., ОСТРОВСЬКИЙ І. А.

Управління сталим розвитком регіонів в умовах децентралізації:
досвід країн ЄС та України 8

ТЮТЮННИКОВА С. В., БЕРВЕНО О. В.

Модернізація та децентралізація економічного розвитку: суперечності
та комплементарність взаємодії 28

УМАНЦІВ Ю. М., ЗОЛІНА Д. О.

Макроекономічний вимір національної конкурентоспроможності
за умов глобалізації..... 47

ШЕВЧЕНКО Л. С.

Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд
на проблему 72

МАРЧЕНКО О. С.

Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства..... 93

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ У НОВИХ РЕАЛІЯХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В УКРАЇНІ. Круглий стіл у редакції збірника наукових праць
«Економічна теорія та право», 2 червня 2022 року (упорядника
О. С. Марченко).....112

ШЕВЧЕНКО Л. С.

Консалтинг змін: зміст та інструментарій професійних послуг113

КАМІНСЬКА Т. М.

Чинники та напрями розвитку міжнародного бізнес-консалтингу.....117

НЕЧИПОРУК Л. В.

Консалтинг щодо оптимізації страхового захисту 122

ЛЕВКОВЕЦЬ О. М.

Стартап-консалтинг: структура та зміст послуг 126

ОВСІЄНКО О. В.

Консалтинг малого бізнесу: нові бізнес-моделі..... 129

ГУБІН К. Г.

Що повинен знати бізнес-консультант про перспективи розвитку
маркетингу в Україні? 133

ІВАЩЕНКО М. В.

Репутаційний PR-консалтинг: теоретичні аспекти та актуальна
практика в Україні 136

МАРЧЕНКО О. С.	
Український юридичний консалтинг: нові реалії та виклики	139
ПІСКУНОВ Р. О.	
Особливості оподаткування ФОП в Україні під час воєнного стану: консалтинговий підхід	145
ЯРМАК О. В.	
Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства	154
Вимоги до оформлення статей, які подаються	
 до збірника наукових праць «Економічна теорія та право»	161

TABLE OF CONTENTS

ECONOMIC THEORY

MOZHAYKINA N. V., OSTROVSKYI I. A.

Management of sustainable development of regions in conditions
of decentralization: experience of EU countries and Ukraine 8

TIUTIUNNYKOVA S. V., BERVENO O. V.

Modernization and decentralization of economic development: contradictions
and complementary interaction..... 28

UMANTSIV YU. M., ZOLINA D. O.

Macroeconomic estimation of national competitiveness under globalization..... 47

SHEVCHENKO L. S.

Competitive advantages of business: management-oriented view
of the problem..... 72

MARCHENKO O. S.

Anti-crisis consulting in the system of economic security of the enterprise 93

SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS

BUSINESS CONSULTING IN NEW REALITIES OF ECONOMIC ACTIVITY

IN UKRAINE. Round-table discussion at the editorial office of the collection
of scientific papers “Economic Theory and Law”, 02 June 2022

(Ed. by O. S. Marchenko).....112

SHEVCHENKO L. S.

Change consulting: content and tools of professional services113

KAMINSKA T. M.

Factors and directions of development of international
business consulting117

NECHIPORUK L. V.

Consulting on optimization of insurance protection..... 122

LEVKOVETS O. M.

Startup-consulting: structure and content of services..... 126

OVSIIENKO O. V.

Small business consulting: new business models..... 129

HUBIN K. H.

What should a business consultant know about the prospects
of marketing development in Ukraine? 133

IVASHCHENKO M. V.

Reputational PR-consulting: theoretical aspects and current practice
in Ukraine 136

MARCHENKO O. S.	
Ukrainian legal consulting: new realities and challenges.....	139
PISKUNOV R. O.	
Features of personal income tax in Ukraine during martial law: a consulting approach	145
YARMAK O. V.	
Competitive analysis of business and enterprise	154
Requirements for the articles in collection of scientific papers	
“Economic Theory and Law”	161

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-8>

УДК 332.142:339.9

Н. В. МОЖАЙКІНА

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківського національного університету
міського господарства ім. О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків

e-mail: nvm.natali@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4433-6879>



І. А. ОСТРОВСЬКИЙ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківського національного університету
міського господарства ім. О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків

e-mail: igostr62@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7444-2560>



УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ¹

Досліджено закордонний досвід управління регіональним розвитком на базі децентралізації. Визначено пріоритетні цілі забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіонів, які базуються на формуванні ефективних соціальних,

¹ © Можайкіна Н. В., Островський І. А., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

економічних та екологічних параметрів. Проаналізовано механізми реалізації регіональної політики як єдиної політики Європейського Союзу, які полягають у використанні спільних для всіх країн-членів підходів і принципів стосовно регіонального розвитку. На підставі узагальнення закордонного досвіду виокремлено основні напрями формування державної політики щодо розвитку регіонального управління. Визначено основні проблеми, які виникають на шляху до забезпечення стійкого розвитку регіонів України. Запропоновано напрями формування передумов забезпечення стійкості регіонального розвитку.

Ключові слова: регіон, регіональна економіка, регіоналізація, децентралізація, стійкий розвиток, соціально-економічний розвиток, управління регіональним розвитком.

JEL Classification: D21, G20, G31, K20, L1, O18, O31.

Постановка проблеми. Регіоналізація та децентралізація стали провідними напрямками як світової політики, так і України на сучасному етапі розвитку. Регіональні асиметрії соціально-економічного розвитку України, низький рівень доходів, невідповідність міжгалузевих співвідношень у рівнях оплати праці та високі міжрегіональні відмінності, високий рівень безробіття окремих областей країни створюють складні проблеми щодо забезпечення національних стандартів життя населення певних регіонів, подолання бідності й ефективного використанні трудових ресурсів. Зазначені причини активно впливають на внутрішні та зовнішні міграційні процеси як на рівні міста, регіону, так і країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних колах теоретичні аспекти децентралізації та регіоналізації влади вивчали та досліджували В. Вакуленко (V. Vakulenko) [1], Т. Безверхнюк (T. Bezverkhniuk) [2], І. Грицяк (I. Hrytsiak) [3], Н. Камінська (N. Kaminska) [4], В. Куйбіда (V. Kuibida) [1], А. Матвієнко (A. Matviienko) [5], М. Орлатий (M. Orlatyi) [1]. Слід зазначити, що сучасні здобутки вітчизняних учених зосереджені на вивченні самої сутності понять «регіональний розвиток», «регіональна політика», «децентралізація», а також сучасної системи управління регіональним розвитком України в цілому.

Формулювання цілей. Існуючі суперечності місцевих, регіональних і загальнодержавних інтересів, породжені відсутністю стратегії державної регіональної політики, призвели до значного відставання від європейських країн і навіть наших найближчих сусідів за показниками рівня і якості життя громадян, до різких відмінностей між містом і селом, до нестачі людських ресурсів, викликаних демографічною кризою та посиленням трудової міграції тощо. Така ситуація потребує нового розуміння регіональної політики

України як цілісного комплексного явища; розкриття основних підходів до його формування є метою дослідження.

Виклад основного матеріалу. Спираючись на існуючі наукові дослідження та висловлювання вчених, поняття «регіон» трактується як цілісна територіальна частина країни, яка характеризується комплексом властивих їй ознак: структурою економіки, розвиненими внутрішніми зв'язками, концентрацією населення, певною соціальною, економічною, інституціональною інфраструктурою, місцевими органами територіального управління. Проміжним ланцюжком між регіоном і децентралізацією є регіоналізм. Регіоналізм у вузькому розумінні трактується як орієнтація на автономність периферійних просторів. У широкому розумінні регіоналізм – це різні форми соціально-культурної та політичної самоідентифікації територіальних спільнот, які виявляють себе в ідеях, настроях, діях, намірах, спрямованих на збереження самобутності регіону чи підвищення його статусу в системі держави [1, с. 66].

Тривалий час у західній політології регіоналізація, у широкому сенсі, ототожнювалась із процесом створення регіонального (тобто проміжного між центральним і місцевим рівнями) щабля урядування [6, с. 46; 7, с. 236].

Якщо розглядати в цьому контексті досвід Європи, то треба зазначити, що органами Ради Європи було сформульовано концептуальні варіанти (моделі) регіоналізації. Такими стали, по-перше, регіоналізація без створення регіонального рівня, по-друге, регіональна децентралізація, по-третє, політична регіоналізація. Згідно з Радою Європи, перший варіант, не передбачаючи розбудови окремого управлінського рівня між національним і місцевими щаблями урядування, має на меті пристосування вже існуючих інститутів до цілей і завдань регіоналізації. Така модель практикується у більшості країн Європи; при цьому можна відзначити перехідний характер згаданого варіанту й можливість його трансформації до другої моделі. Другий варіант включає в себе створення субнаціонального регіонального управлінського рівня шляхом перенесення схеми розподілу компетенцій, прав і обов'язків місцевого рівня на нові адміністративні інститути, чия влада поширюється на ширший географічний район. Основним завданням цього процесу є посилення контролю за економікою і вдосконалення господарської інфраструктури. Третій варіант може застосовуватись як самостійно, так і поруч з іншими моделями регіоналізації. Його визначальною рисою є не тільки розбудова регіональної адміністративної ланки управління, але й наділення його значними повноваженнями в політичній галузі [8, с. 53]. Також слід зазначити, що регіоналізованими країнами вважаються федерації, у яких влада стала централізованою, та унітарні країни, де певні повноваження були передані регіональному урядуванню. Проміжним рівнем між місцевим і національним урядами в обох

держав є представницькі надрегіональні або піднаціональні уряди та парламенти земель; подібні форми адміністрування функціонують в Іспанії (унітарна держава) і Німеччині (федерація).

Процеси зі схожими рисами можуть відбуватися в різних частинах світу, проте подібних масштабів вони ніде не мають. Це підтверджується великою кількістю факторів. Їх можна умовно поділити на дві групи:

1) *внутрішні* (внутрішньодержавні фактори, що сприяють виникненню подібної системи):

- історичне існування складових частин цих держав як незалежних суб'єктів політичної та геополітичної реальності;
- високий ступінь самоідентифікації місцевого населення більшою мірою з регіоном, ніж із національною державою;
- політичні, соціокультурні, соціально-економічні, етногеографічні відмінності регіонів у складі однієї держави;

2) *зовнішні* (акти й органи ЄС, що сприяють розвитку регіоналізму):

- хартія про регіоналізацію Європейського Союзу 1988 р.;
- комітет у справах регіонів, створений відповідно до Маастрихтського договору 1992 р. [8, с. 54].

Незалежно від форми політико-територіального устрою країн регіоналізація співвідноситься з таким процесом, як децентралізація. Децентралізація передбачає передачу повноважень уряду чи його органів представникам місцевих територіальних громад. Але, на відміну від федеральної системи, у моделі децентралізації унітарної держави існують місцеві органи влади, які утворюються центральною владою. Це означає, що вони наділені лише тими повноваженнями, які делеговані їм урядом. Децентралізація – процес інколи симетричного функціонально та асиметричного територіально розподілу свободи дій, функцій, повноважень і операцій від центру урядування до низових організацій влади, які зазвичай діють локально в умовах самоорганізованої доктрини, включають у себе як місцевих лідерів і політичних адміністраторів, так і сервісні блоки обслуговування разом з активістами, правозахисниками та всією громадою в цілому [9, с. 74].

Досвід реформування розвинених країн указує на те, що децентралізація відіграє важливу роль у демократизації та реорганізації суспільства, оскільки відбувається перехід до інститутів, заснованих перш за все на ініціативі, свободі та відповідальності громади й людини. Однак ступінь регіоналізму й децентралізації у різних країнах неоднаковий. Наприклад, у Німеччині й Італії проблеми регіоналізму не мають такого значення, як у Франції і Великій Британії, через історичні причини, які зберігають актуальність і в сучасній адміністративній системі. У Німеччині існування земель, які володіють ши-

роками прерогативами у сфері управління, свідчить про більш досконалу форму децентралізації, і проблема автономії виникає тільки для урядових округів, які є межами діяльності державних служб і не мають автономії [5]. Отже, традиційна політико-правова думка розуміє регіоналізм як засіб вирішення конфлікту між центром і провінцією, між централізмом і самоврядуванням.

Багато дослідників бачать причини регіоналізації в кризі сучасної держави, яка, на їхню думку, вже не здатна так ефективно, як раніше, виконувати свої функції. Тому вона змушена передавати значну частину своїх повноважень, з одного боку, наднаціональним організаціям (наприклад, Європейський Союз), а з іншого – регіонам. Науковці доводять, що передача повноважень і ресурсів на регіональний рівень є кращим засобом вирішення проблем, які стоять перед суспільством і країною.

Саме тому великого значення набуває актуальність вирішення питань з ефективної регіональної політики держави, яка забезпечує сталий розвиток як країни, так і її регіонів. Не існує однозначного тлумачення терміна «регіональна політика» або, інакше кажучи, однозначних підходів до визначення того, які напрями і механізми економічної політики держави відносити до регіональної політики. При вивченні зарубіжного досвіду можна керуватися декількома підходами. Перший – вважати регіональною політикою те, що в самій країні вивчення називається такою. Другий – аналізувати ті інструменти економічної політики, основною метою яких є підтримка соціально-економічного розвитку окремих регіонів (територій) і щодо яких можна застосувати більш широкий термін – «державне регулювання територіального розвитку» [3, с. 73].

Таким чином, регіональна політика являє собою систему намірів і дій, які сприяють реалізації інтересів держави щодо регіонів і відображає їхні внутрішні інтереси. При цьому, розкриваючи сутність державного регіонального інтересу, завжди слід пам'ятати про те, що в основі політики має бути компроміс регіональних інтересів держави і локальних інтересів самих регіонів.

Проаналізуємо основні тенденції регіональної політики розвинених країн щодо управління стійким розвитком територій. Вивчення закордонного досвіду свідчить про те, що необхідність вироблення активної державної регіональної політики в різних країнах пояснюється властивими їм причинами та властивими особливостями їх розвитку. Різне ставлення держави до своїх територій, яке в нашій інтерпретації позначається терміном «регіональна політика», з'явилося поряд із появою великих держав. Для того щоб на тій чи іншій території здійснювати певні проекти, почали розроблятися регіональні програми. Для них було властиве те, що вони почали здійснюватися в кожній

із країн у різні терміни та з властивою специфікою. Так, у Великій Британії 1934 р. було прийнято закон про «спеціальні райони», який успішно дозволив керувати територіями з метою досягнення їх сталого розвитку. В Італії та Франції регіональні програми реалізуються з 40-х років, що дозволило цим країнам не лише вивести з кризи окремі території, а й збалансувати розвиток. У Німеччині та Норвегії регіональні програми реалізуються з 50-х років на підставі досвіду Великої Британії, Італії та Франції. Для Німеччини реалізація таких програм стала основою розроблення також національної політики управління [9, с. 83].

Визначаючи пріоритети розвитку, цілі та завдання регіональної політики, саме в західних країнах увага приділялася не лише принципам справедливості й ефективності, які були спрямовані на досягнення мети – забезпечення сталого розвитку територій, а й пошуку оптимального співвідношення, спрямованого на розумний розподіл повноважень між *центром* і *регіонами*, що можна виразити через стійкі взаємозв'язки між різними рівнями соціально-економічних систем (рис. 1) [10, с. 58].

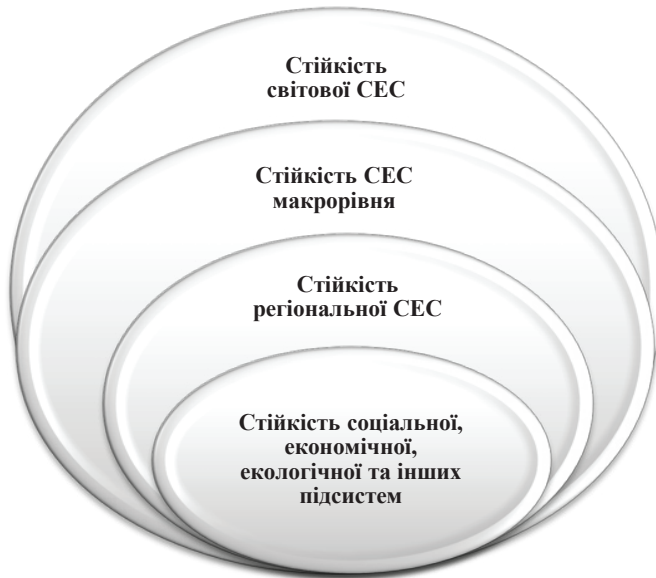


Рис. 1. Схема взаємозв'язків стійкості соціально-економічних систем (СЕС) різного рівня

Отже, регіон, з одного боку, є складною соціально-економічною системою, внутрішнє середовище якої складають економічна, соціальна й екологічна підсистеми, а з іншого – підсистемою вищого ієрархічного рівня. Тож стійкість

регіональної соціально-економічної системи залежить як від стійкості підсистем, що входять до її складу, так і від стійкості соціально-економічних систем вищого рівня, зокрема країни в цілому (рис. 1). При цьому принципово важливим є визнання пріоритетності соціальної складової над стійким економічним зростанням, хоча саме стійке зростання є базою підвищення рівня та якості життя населення.

Нерівномірність економічного становища регіонів також є постійним об'єктом дослідження як вітчизняних, так і закордонних учених. Вивчаються види, причини нерівномірності, здійснюється оцінка рівня диференціації, пропонуються різні шляхи подолання відмінностей. Виділяють природні і відносні причини, що викликають диспропорції в розвитку регіонів. До природних причин регіональної диференціації відносять: особливості географічного положення; кліматичні умови; забезпеченість природними ресурсами; ступінь близькості до ринків збуту; історичні й етнічні особливості регіонів; у якості відносних виділяють: структуру виробництва і зайнятості, масштаб випуску продукції, інвестиції в основний капітал, рівень розвитку ринкової інфраструктури і транспортної мережі і т. д. [10, с. 86].

Завдання зниження регіональних відмінностей вимагає від держави проведення свідомої і цілеспрямованої політики. Причини регіональних відмінностей і способи їх подолання були об'єктом багатьох досліджень у країнах-членах ОЕСР. Починаючи з 50-х років XX ст. не тільки змінилися інструменти і методи впливу, які використовуються при здійсненні регіональної політики, а й відбулася трансформація парадигми. У більшості країн-членів ОЕСР у 1950–1960-х роках основною метою регіональної політики було забезпечення справедливості, яке розглядалося в першу чергу як соціальне вирівнювання регіональних відмінностей, що мало сприяти економічному розвитку. Теоретично передбачалося, що уряд може змінити умови попиту у відстаючих регіонах. Основними інструментами були фінансові трансфери національних урядів і великомасштабні державні інвестиції, особливо у відстаючі регіони.

Розроблення цільових регіональних програм широко використовується і в наш час у Німеччині, Великій Британії, Норвегії, Франції, Швеції та інших європейських державах. Показовою в цьому плані є система, що створена у Японії. У її основі лежать державні плани розвитку регіонів. Завданням таких планів стає: раціональне розміщення продуктивних сил; пом'якшення господарських диспропорцій між різними економічними районами; вирівнювання умов для мешканців на всій території країни; збереження та покращення екології [4, с. 37].

Досліджуваний нами досвід дозволяє зробити висновок про те, що більшість заходів, що вживаються з боку держави та реалізовані нею через відповідні державні органи, переслідує досягнення будь-яких регіональних цілей, але при цьому будь-який новий закон чи урядова програма мають певний територіальний вираз. Для Заходу характерним є те, що регіональна політика – це постійне явище, для якого властива лише зміна підходів.

Так, у 20–30-х роках у країнах Заходу регіонам переважно надавалася невідкладна допомога. У 50–70-ті роки здійснювався міжрегіональний перерозподіл економічного зростання з орієнтацією на управління стійким, збалансованим регіональним розвитком, що становило основу регіональної політики. При цьому вже із середини 70-х років акценти регіональної політики були зроблені на реструктуризації регіонів, що призводило до максимального використання внутрішнього потенціалу території та підтримки малого й середнього бізнесу [2]. Пройшовши певний шлях пошуку оптимальної регіональної політики, країни Заходу зупинилися на необхідності підтримки збалансованого розвитку всіх територій.

Новою тенденцією в розвитку регіональної політики стало управління стійким розвитком території та участь держави у її реалізації. Ця участь здійснюється і зараз шляхом створення територіальних науково-технічних утворень, розвитку технополісів і технопарків.

Метою європейської регіональної політики є:

- збільшення як економічної, так і соціальної інтеграції;
- подолання диспропорцій між різними територіями;
- ліквідація ознак відсталості регіонів.

Європейським Союзом було розроблено регіональну політику, в основі якої покладено концепцію партнерства і субсидіарності. ЄС позначено спільну інтеграційну мету регіональної політики – забезпечити сталий розвиток територій, що зазначено в програмних завданнях:

- допомога в розвитку та структурному вирівнюванні регіонів, що відстають в економічному відношенні;
- перебудова територій, на яких має місце промисловий спад;
- боротьба з безробіттям;
- надання допомоги працівникам в адаптації;
- реформування загальної аграрної політики територій;
- структурне вирівнювання сільських районів [2].

При цьому своєрідним ядром регіональної політики є реалізація економічних цілей, оскільки саме від їх досягнення залежить сталий розвиток регіону. Таким чином, регіональній політиці більшості закордонних країн притаманні

такі пріоритетні цілі в рамках управління сталим розвитком економіки територіальних утворень:

- формування єдиного економічного простору, забезпечення правових, економічних, соціальних, організаційних основ державності;
- вирівнювання соціально-економічних умов розвитку регіонів;
- пріоритетний розвиток тих регіонів, які мають стратегічне значення для країни;
- максимальне використання ресурсних особливостей регіону з метою забезпечення його збалансованого розвитку;
- забезпечення екологічної безпеки.

Реалізація всіх цих цілей дозволить досягти збалансованого розвитку територій, що забезпечить зростання економіки і якість життя населення. Отже, територіальна програма ЄС є інструментом досягнення глобальної конкурентоспроможності та стійкості всіх регіонів Європи. Приблизно 80 показників, класифікованих відповідно до десятиох пріоритетів, покликані виміряти зміни, що відбулися в регіоні після здійснення тієї чи іншої регіональної програми. До таких пріоритетів належать:

- підвищення якості трудових ресурсів;
- просування досліджень і розвиток інновацій;
- сталий розвиток і ефективне використання ресурсів навколишнього середовища;
- соціальне включення та послуги для підвищення рівня життя і привабливості регіону;
- дбайливе ставлення до природних ресурсів і культура регіону;
- комунікаційна і транспортна інфраструктура;
- конкурентоспроможність виробничих систем і зайнятість;
- конкурентоспроможність і привабливість міст і міських систем;
- відкритість і залучення інвестицій;
- управління, інститути й ефективний ринок [10, с. 49].

Вирішення вищевказаних завдань має досягатися за допомогою механізму управління сталим розвитком економіки регіону, дія якого буде спрямована на:

- 1) виявлення та використання конкурентних переваг із метою стимулювання економічного розвитку шляхом створення нових центрів економічного зростання в регіонах;
- 2) використання механізмів соціальної та бюджетної політики з метою скорочення диференціації в рівні та якості життя населення в регіонах для зниження небезпеки виникнення соціальних загроз;
- 3) координація інфраструктурних інвестицій держави;

4) координація інвестиційних бізнес-стратегій;

5) облік пріоритетів просторового розвитку й ресурсних обмежень, у тому числі демографічних [10, с. 58].

На основі врахування закордонного досвіду й української практики в рамках досягнення мети – управління сталим розвитком територій – доцільним є сформувати інструменти реалізації регіональної політики. Структуруємо їх і представимо на рис. 2.



Рис. 2. Інструменти реалізації регіональної політики

Вищезазначені інструменти управління, спрямовані на досягнення регіоном сталого соціально-економічного розвитку, можуть використовуватися як окремо, так і в сукупності, що дозволить:

- здійснювати адміністративно-управлінський вплив із боку регіональних органів влади на об'єкти управління;
- застосовувати засоби стримування розміщення нових підприємств у перенаселених районах і стимулювати розміщення їх у районах із низькою щільністю населення;
- здійснювати просторовий розподіл економічної діяльності держави;
- здійснювати фінансове стимулювання компаній малого й середнього бізнесу;
- розвивати регіональну інфраструктуру;
- створювати сприятливе бізнес-середовище;
- підтримувати наукові дослідження і технічні розробки;
- впроваджувати інновації [1, с. 79].

Різноманітні підсистеми, об'єднані в межах конкретного регіону, у свою чергу, визначають множинність варіантів регіональної політики, складові якої об'єднуються:

- економічна політика, спрямована на нейтралізацію територіальних диспропорцій в економіці регіону;
- соціальна політика, що має на меті згладити регіональну диференціацію в рівні життя, а також забезпечити загальне зростання якості соціального середовища;
- демографічна політика, що регулює з боку держави природний і механічний рух населення;
- ресурсна політика, що забезпечує підвищення ефективності використання наявних ресурсів у межах регіону;
- екологічна політика, що запобігає погіршенню стану навколишнього природного середовища регіону, спрямована на покращення екологічної ситуації;
- науково-технічна політика, що регулює взаємозв'язки між розміщенням наукових центрів і продуктивних сил, оптимізує баланс переміщення наукових кадрів [1, с. 99].

Загальні результати моніторингу й оцінка соціально-економічного розвитку областей та міста Києва за січень – березень 2021 р., яка була проведена Міністерством розвитку громад та територій України відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 856 «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики», свідчить, що в регіонах спостерігалися негативні тенденції. За підсумками звітного періоду в цілому в регіонах негативні тенденції спостерігалися щодо динаміки виробництва в ключових сферах розвитку:

- зменшились обсяги виробництва промислової продукції у 13 регіонах і в цілому по Україні на 2,0% (у січні – березні 2020 р. – зменшення на 4,3%);
- зменшились обсяги виробництва продукції сільського господарства у 19 регіонах і в цілому по Україні на 4,8% (у січні – березні 2020 р. – зменшення на 1,8%);
- зменшились обсяги будівельної продукції у 21 регіоні та в цілому по Україні на 12,3% (у січні – березні 2020 р. – зменшення на 4,5%);
- зменшились обсяги капітальних інвестицій у 16 регіонах і в цілому по Україні на 9,5% (у січні – березні 2020 р. – зменшення на 35,5%);
- обсяги заборгованості з виплати заробітної плати зросли у 14 регіонах, а в цілому по Україні залишилися на рівні показника аналогічного періоду минулого року;
- показники рівня безробіття населення за період січня – грудня 2020 р. порівняно з показниками аналогічного періоду 2019 р. збільшилися в усіх регіонах і в цілому по Україні [11].

Натомість спостерігається збереження позитивної динаміки за такими індикаторами:

– доходи місцевих бюджетів збільшилися у 25 регіонах: від 6,8% у Вінницькій до 16,5% у Дніпропетровській областях; у середньому по Україні показник приросту склав 11,5% (у січні – березні 2020 р. – 11,3%), що свідчить про фінансову спроможність на регіональному рівні;

– реальна заробітна плата зросла в усіх регіонах: від 4,2% у м. Києві до 16,5% у Тернопільській області, а в цілому по Україні – на 8,5% (у січні – березні 2020 р. – на 11,3%) [11].

Результати моніторингу за напрямом «економічної ефективності», який включав 7 показників і характеризував стан розвитку реального сектору економіки (промисловість, сільське господарство, будівництво) і рівень цін на споживчому ринку, засвідчили негативну динаміку (табл. 1).

Таблиця 1

**Результати моніторингу соціально-економічного розвитку
регіонів України [11]**

Регіони	Загальне місце регіону		Динаміка	Місце регіону за напрямом*					
	І кв. 2020 р.	І кв. 2021 р.		1	2	3	4	5	6
м. Київ	1	1	–	2	1	1	4	14	17
Дніпропетровська	3	2	+1	1	3	3	15	5	13
Рівненська	4	3	+1	12	12	2	2	15	1
Київська	2	4	–2	15	10	5	6	3	9
Житомирська	13	5	+8	7	8	15	11	18	3
Львівська	6	6	–	10	13	8	17	11	2
Полтавська	14	7	+7	4	4	4	20	19	14
Хмельницька	9	8	+1	3	16	16	3	21	8
Тернопільська	23	9	+14	5	15	13	16	6	15
Чернівецька	21	10	+11	23	20	14	1	10	5
Черкаська	16	11	+5	6	17	6	7	9	18
Миколаївська	5	12	–7	22	9	10	9	16	11
Запорізька	17	13	+4	16	2	18	18	12	23
Вінницька	11	14	–3	8	22	21	10	8	10
Івано-Франківська	19	15	+4	13	6	17	8	20	19
Чернігівська	12	16	–4	18	18	23	14	1	16
Харківська	8	17	–9	9	21	11	13	7	22
Одеська	10	18	–8	19	25	19	5	4	20

Закінчення табл. 1

Регіони	Загальне місце регіону		Динаміка	Місце регіону за напрямом*					
	І кв. 2020 р.	І кв. 2021 р.		1	2	3	4	5	6
Херсонська	15	19	-4	24	11	9	12	22	12
Сумська	20	20	-	11	7	20	23	23	6
Кіровоградська	7	21	-14	25	24	22	21	2	4
Волинська	18	22	-4	14	23	25	22	17	7
Закарпатська	22	23	-1	20	14	24	19	13	21
Луганська	25	24	+1	21	5	12	24	25	24
Донецька	24	25	-1	17	19	7	25	24	25

* *Примітка:* напрями: 1 – економічна ефективність; 2 – інвестиційний розвиток і зовнішньоекономічна співпраця; 3 – фінансова самодостатність; 4 – ефективність ринку праці; 5 – розвиток інфраструктури; 6 – відновлювана енергетика й енергоефективність.

Як видно з табл. 1, збільшення обсягів виробництва спостерігалось у 7 регіонах: Луганській (+11,5%), Волинській (+7,7%), Івано-Франківській (+7,0%), Закарпатській (+4,5%) і Запорізькій (+4,3%) областях, у той час як зменшення обсягів виробництва промислової продукції спостерігалось у 13 регіонах: від -0,6% у Дніпропетровській до -27,2% у Кіровоградській областях. Значне скорочення обсягів було зафіксовано також у Херсонській (-16,2%), Миколаївській (-4,3%), Одеській (-12,2%) та Рівненській (-9,2%) областях.

Зменшення обсягу освоєних капітальних інвестицій мало місце у 16 регіонах (за відповідний період 2020 р. у всіх регіонах): від -2,7% у Львівській до -33,5% у Кіровоградській областях.

Негативна тенденція до збільшення рівня безробіття (у порівнянні з відповідними показниками січня – грудня 2019 р.) мала місце у всіх регіонах, серед яких найбільше у Чернівецькій (на 2,0 в. п.), Волинській, Хмельницькій (на 1,9 в. п.), Луганській, Херсонській, Чернігівській, Сумській та Кіровоградській (на 1,7 в. п.) областях. Найнижчий рівень безробіття зафіксовано в Харківській області (6,2%), м. Києві (6,8%), Київській (6,9%) і Одеській (7,1%) областях, а найвищий – у Луганській (15,4%), Донецькій (14,9%), Кіровоградській (12,7%) і Волинській (12,5%) областях.

Рівень зайнятості населення в цілому по Україні відповідно зменшився. Найвищий рівень зайнятості зафіксовано в м. Києві (61,7%), Харківській (59,9%), Дніпропетровській (58,0%), Київській (57,8%) і Миколаївській (57,3%) областях, а найнижчий – у Волинській (48,9%), Донецькій (49,2%),

Тернопільській (51,6%), Кіровоградській (53,1%) і Закарпатській (53,7%) областях.

Збільшення обсягу будівництва житла спостерігалось у 17 регіонах, серед яких найбільше у Чернігівській (у 3,1 раза), Дніпропетровській (у 2,3 раза), Вінницькій, Тернопільській та Черкаській (у 1,8 раза) областях. Водночас негативна динаміка зменшення обсягу прийнятого в експлуатацію житла мала місце в 6 регіонах: у Івано-Франківській (–21,5%), Волинській (–14,3%), Київській (–2,7%), Хмельницькій (–12,4%), Рівненській (–9,6%) і Сумській (–3,9%) областях [11].

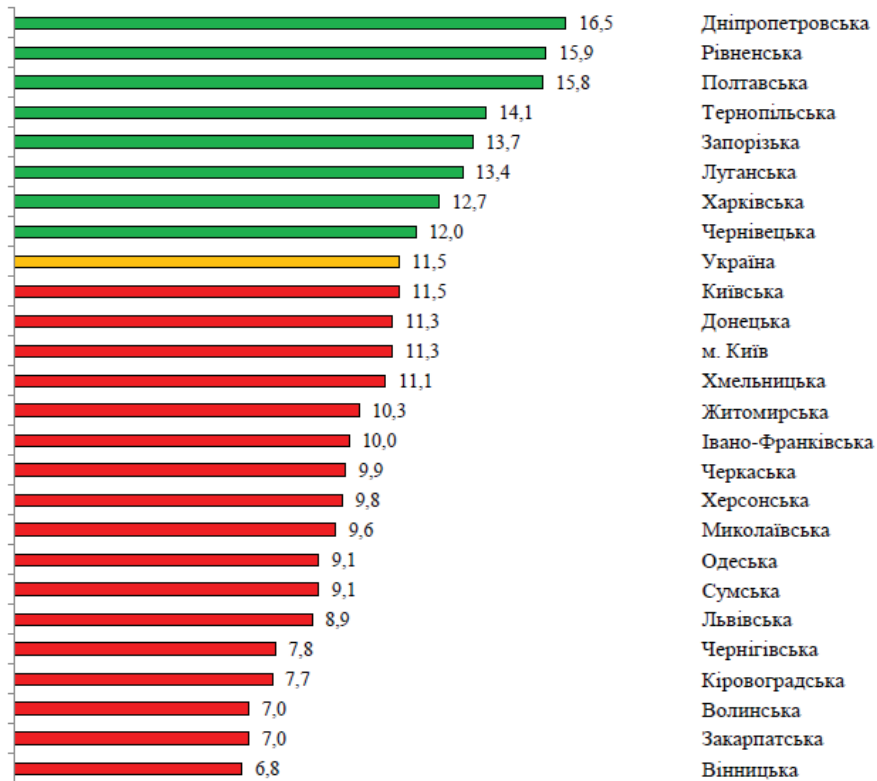


Рис. 3. Темпи зростання (зменшення) доходів місцевих бюджетів (без трансфертів), відсотків до відповідного періоду попереднього року (січень – березень 2021 р.) [11]

Слід зазначити, що бюджетна децентралізація значно покращила фінансову спроможність місцевих бюджетів. Спостерігалася позитивна динаміка темпів зростання доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у всіх регіонах і по Україні в цілому в межах від 6,8% у Вінницькій до 16,5% у Дніпропе-

тровській областях, у середньому по Україні показник приросту склав 11,5% (за відповідний період 2020 р. – 11,3%) (рис. 3). Досвід показує, що регіоні-лідери, досягнувши певного рівня бюджетної забезпеченості, стають просто не зацікавленими в подальшому нарощуванні бюджетних доходів, втрачають мотивацію до розвитку. Все це дозволяє стверджувати, що політика децентралізації Україні не призвела до очікуваних результатів і потребує вдосконалення принципів і механізмів її проведення.

Крім того, аналіз рівня соціально-економічного становища регіонів України показав, що має місце історично сформована неоднорідність розвитку, яка значно впливає на функціонування держави, структуру й ефективність економіки, соціально-економічну політику. Неоднорідність розвитку регіонів, що посилюється і зберігається, стає фактором соціальної нестабільності, що знижує стійкість соціально-економічних систем.

Треба зазначити, що, незважаючи на низку позитивних змін, сучасна система управління регіональним розвитком в Україні має низку істотних недоліків:

1) основними проблемами на шляху до забезпечення стійкого розвитку регіонів на сьогодні є недостатньо ефективне використання внутрішнього резервного потенціалу й ресурсів у регіонах, що зумовлено незабезпеченістю об'єктивності щодо аналізу й оцінки такого резерву, їхньої ролі в потенційних можливостях перспективного розвитку, а також невідповідністю управлінських впливів засадам принаймні стратегічного середньострокового планування;

2) для управління регіональним розвитком загалом використовується обмежений набір інструментів, що зводиться переважно до бюджетних трансфертів і регіональних цільових програм. Сучасні інструменти в систему управління регіональним розвитком упроваджуються надзвичайно повільно;

3) проведення адміністративної реформи зосередилося переважно на рівні державної влади. Через це важко визначити якість регіонального управління, виділити показники розвитку українських регіонів, зафіксувати пов'язаність їх із діями органів державної влади;

4) відсутня визнана типологія регіонів, що дозволяє диференціювати названі показники для кожного типу територій, а на підставі цього визначити щодо них параметри державної політики;

5) відсутні механізми узгодження та синхронізації стратегій регіонального розвитку суб'єктів України, стратегій розвитку муніципальних утворень і галузевих стратегій. Внаслідок цього міжрегіональна кооперація фактично відсутня, бюджетні кошти використовуються недостатньо ефективно;

6) відсутня затверджена Генеральна схема просторового розвитку України, у якій було б визначено пріоритети щодо розвитку конкретних регіонів країни, покликаних забезпечити та підтримати вирішення загальнонаціональних завдань подвоєння ВВП, скорочення рівня бідності та збереження цілісності країни щодо старопромислових регіонів і сировинних зон;

7) реформи інфраструктури (транспорт, зв'язок, енергетика, ЖКГ) і загалом наслідки реалізації пакета реформ на територіальному рівні не скоординовані та не синхронізовані.

Висновки. У контексті вищезазначеного треба вдосконалити державну регіональну політику за такими напрямками:

1. Насамперед створити ефективну систему підготовки та підвищення кваліфікації фахівців місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у сфері державної регіональної політики.

2. Удосконалити систему моніторингу ефективності використання бюджетних коштів, посилення відповідальності місцевих органів виконавчої влади за ефективне використання ресурсів, спрямованих на розв'язання соціально-економічних проблем регіону.

3. Активізувати роль громадських об'єднань у формуванні пріоритетних напрямів розвитку регіону та здійсненні контролю за їх реалізацією.

4. Підвищити ефективність діяльності місцевих держадміністрацій, удосконалити взаємовідносини між місцевими держадміністраціями та фізичними і юридичними особами шляхом упровадження системи електронного урядування [5, с. 30].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вакуленко В. М., Орлатий М. К., Куйбіда В. С. Основи регіонального управління в Україні. Київ : НАДУ, 2012. 576 с.
2. Безверхнюк Т. М. Роль принципів «європейського регіоналізму» в організації вітчизняної системи регіонального управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2007. Вип. 1.
3. Грицяк І. А. Децентралізований та регіоналізований унітаризм як нові форми державного устрою. *Віче*. 2015. № 14. С. 72–82.
4. Камінська Н. В. Децентралізація влади і досвід її проведення у зарубіжних державах. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 4. С. 35–40.
5. Матвієнко А. Місцеве самоврядування як ключовий суб'єкт децентралізації влади. *Віче*. 2015. № 5. С. 29–32.
6. Яровой Г. Регионализм и трансграничное сотрудничество в Европе. Санкт-Петербург : Норма, 2007. 145 с.
7. Картунов О. В. Вступ до етнополітології. Київ : Ін-т економіки, упр. та господар. права, 1999. 300 с.

8. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід регулювання соціально-економічного розвитку регіонів. *Актуальні питання публічного управління та адміністрування в контексті реалізації адміністративної реформи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Умань, черв. 2018 р.). Умань : Уман. нац. ун-т садівництва, 2018. С. 52–54.
9. Курілов Ю. Ю. Регіоналізація, децентралізація та адміністративна реформа в Європі: теоретико-методологічний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 11–12. С. 72–84.
10. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2012. 368 с.
11. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за січень-вересень 2021 року / М-во розвитку громад та територій України, Директорат регіон. політики. Груд. 2021 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/rejtyngova-oczinka-za-sichen-veresen-2021-roku-prezentacijni-materialy.pdf> (дата звернення: 15.04.2022).

REFERENCES

1. Vakulenko, V. M., Orlaty, M. K., & Kuibida, V. S. (2012). *Osnovy rehionalnoho upravlinnia v Ukraini [Fundamentals of regional governance in Ukraine]*. NADU [in Ukrainian].
2. Bezverkhniuk, T. M. (2007). Rol pryntsyviv “ievropeiskoho rehionalizmu” v orhanizatsii vitchyznianoï systemy rehionalnoho upravlinnia [The role of the principles of “European regionalism” in the organization of the domestic system of regional governance]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state building, 1* [in Ukrainian].
3. Hrytsiak, I. A. (2015). Detsentralizovanyi ta rehionalizovanyi unitaryzm yak novi formy derzhavnoho ustroiu [Decentralized and regionalized unitarism as new forms of government]. *Viche – Chamber, 14*, 72–82 [in Ukrainian].
4. Kaminska, N. V. (2014). Detsentralizatsiia vlady i dosvid yii provedennia u zarubizhnykh derzhavakh [Decentralization of power and the experience of its implementation in foreign countries]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, 4*, 35–40 [in Ukrainian].
5. Matviienko, A. (2015). Mistseve samovriaduvannia yak kliuchovyi subiekt detsentralizatsii vlady [Local self-government as a key subject of decentralization of power]. *Viche – Chamber, 5*, 29–32 [in Ukrainian].
6. Yarovoy, M. G. (2007). *Regionalizm i transgranichnoye sotrudnichestvo v Evrope [Regionalism and cross-border cooperation in Europe]*. Norma [in Russian].
7. Kartunov, O. V. (1999). *Vstup do etnopolitologii [Introduction to ethnopolitical science]*. Institute of Economics, Management and Business Law [in Ukrainian].
8. Hryshchenko, I. M. (2018). Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Foreign experience in regulating the socio-economic development of regions]. In *Current issues of public administration and administration in the context of administrative reform: materials of the All-Ukrainian scientific-practical Internet conference*. Uman National University of Horticulture [in Ukrainian].

9. Kurilov, Yu. (2018). Rehionalizatsiia, detsentralizatsiia ta administratyvnareforma v Yevropi: teoretyko-metodolohichniyi aspekt [Regionalization, decentralization and administrative reform in Europe: theoretical and methodological aspects]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 6(11–12), 72–84 [in Ukrainian].
10. Dehtiarova, I. O. (2012). *Konkurentospromozhnist rehionu: stratehichni priorytety ta mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia* [Competitiveness of the region: strategic priorities and mechanisms of public administration]. NADU [in Ukrainian].
11. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2021, December). *Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv* [Monitoring of socio-economic development of regions]. Directorate for Regional Policy. <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/rejtyngova-oczinka-za-sichen-veresen-2021-roku-prezentacijni-materialy.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.04.2022

Стаття пройшла рецензування 29.05.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

N. V. MOZHAYKINA

PhD in Economics, Associate Professor of the Economic Theory and the International Economy Department, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

I. A. OSTROVSKYI

PhD in Economics, Associate Professor of the Economic Theory and the International Economy Department, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION: EXPERIENCE OF EU COUNTRIES AND UKRAINE

Problem setting. Regionalization and decentralization have become the leading directions of both world politics and Ukraine at the present stage of development. Regional asymmetries of socio-economic development of Ukraine create complex problems in ensuring national living standards of the population of certain regions, in overcoming poverty and efficient use of labor resources. These reasons actively influence internal and external migration processes at the level of the city, region and the country as a whole.

Recent research and publication analysis. In domestic circles, the theoretical aspects of decentralization and regionalization of power were studied and studied by It should be noted that the modern achievements of domestic scientists are focused on studying the essence of the concept of “regional development”, “regional policy”,

“decentralization”, as well as the modern system of regional development management in Ukraine as a whole.

Paper objective. The existing contradictions of local, regional and national interests, caused by the lack of a strategy of state regional policy, have led to a significant lag behind European countries and even our closest neighbors in terms of living standards and quality of life, sharp differences between urban and rural areas. demographic crisis and increasing labor migration, etc. This situation requires a new understanding of regional policy of Ukraine as a holistic complex phenomenon, the disclosure of the main approaches to its formation is the purpose of the study.

Paper main body. On the basis of generalization of foreign experience, the main directions of formation of the state policy concerning development of regional management are allocated. Regionalization and decentralization are leading in ensuring effective regional policy in world practice; regional policy is multilevel and implemented by central authorities and regions, as well as local governments; The role of regional and local self-government, private structures, public organizations is growing in the implementation of regional policy, and the role of the central government is increasingly reduced to the formation of conceptual foundations and the necessary regulatory framework.

Conclusion of the research. The main problems that arise on the way to ensuring sustainable development of the regions of Ukraine are identified. The directions of formation of preconditions of maintenance of stability of regional development are offered.

Short abstract for an article

Abstract. The article examines foreign experience in managing regional development based on decentralization, identifies priority goals for ensuring the sustainability of the socio-economic development of regions, based on the formation of effective social, economic and environmental parameters. The mechanisms for the implementation of regional policy as a single policy of the European Union, which consist in the use of approaches and principles common to all member countries in relation to regional development, are analyzed. Based on the generalization of foreign experience, the main directions of the formation of the state policy for the development of regional management are highlighted. The main problems that arise on the way to ensure sustainable development of the regions of Ukraine are identified. Directions for the formation of the foundations for ensuring the sustainability of regional development are proposed.

Key words: region, regional economy, regionalization, decentralization, sustainable development, socio-economic development, regional development management.

Article details:

Received: 19 April 2022

Revised: 29 May 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Можайкіна Н. В., Островський І. А. Управління сталим розвитком регіонів в умовах децентралізації: досвід країн ЄС та України. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-8>.

Suggested citation: Mozhaykina, N. V., & Ostrovskyi, I. A. (2022). Upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv v umovakh detsentralizatsii: dosvid krain YeS ta Ukrainy [Management of sustainable development of regions in conditions of decentralization: experience of EU countries and Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 8–27. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-8> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-28>
УДК 330.34

С. В. ТЮТЮННИКОВА

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
та економічних методів управління
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків
e-mail: svetatutunnikova@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3680-9023>



О. В. БЕРВЕНО

докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків
e-mail: bervenooksana@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7187-4106>



МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: СУПЕРЕЧНОСТІ ТА КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ВЗАЄМОДІІ¹

Узагальнено сучасні методологічні підходи до обґрунтування необхідності та напрямів модернізації економіки. Розкрито актуалізацію потреби в децентралізації владних повноважень і прийняття економічних рішень як складової процесу модернізації в сучасних економічних реаліях України. Показано комплементарність і суперечності модернізації та децентралізації. Зроблено висновок щодо необхідності вироблення комплементарної моделі взаємодії взаємоспрямованих процесів модернізації та децентралізації.

¹ © Тютюнникова С. В., Бєрвєно О. В., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Ключові слова: децентралізація, деконцентрація, модернізаційний проєкт, інноваційний потенціал економіки, реконструктивний розвиток.

JEL classification: O11, O38.

Постановка проблеми. Модернізація економіки – природна умова розвитку країни. Це дуже складний і не завжди успішний процес. Досвід провідних країн сучасного світу, яким вдалось успішно пройти чергову модернізацію (Японія, Німеччина, Південна Корея, Малайзія, Сінгапур, Гонконг, Китай та ін.), свідчить про те, що ефективною вона стала завдяки гармонії обраної моделі національній культурі, національній ідеї та цілям соціально-економічного розвитку.

Україна має нагальну потребу модернізації економіки. Більш того, модернізація має бути успішною задля того, щоб розв’язати негаразди, кризові явища та суперечності, що накопичилися в попередній період розвитку. Сучасна модернізація, безумовно, залежить від техніко-технологічних нововведень у перебудові економічних відносин і господарського механізму як ключових процесів. Але цього не достатньо. Вклад новітніх технологій у розвиток необхідно доповнювати комплексом цивілізаційних та інституційних факторів, що спряжені з ними, супроводжують їх і впливають на них.

Особливу роль у цьому перетворенні господарського устрою відіграє децентралізація як своєрідна модернізація владних повноважень. Децентралізація є об’єктивною передумовою забезпечення ефективності владних повноважень із метою надання динамізму й результативності економічному розвитку країни та її окремих територій. Одночасно децентралізація має суперечливий вплив на спроможність держави зосередити всі необхідні ресурси для реалізації модернізаційного проєкту. Така суперечливість потребує пошуку найбільш ефективних шляхів реалізації децентралізації при необхідності забезпечення цілісності й ефективності системи вищого порядку – національної економіки. Необхідним є вибір такої моделі децентралізації, яка б, поряд зі зростанням територіальної ефективності розвитку, забезпечила всебічне сприяння реалізації модернізаційного процесу на рівні національного господарства.

Змістовна, науково обґрунтована й тісно спряжена з модернізаційними заходами децентралізація здатна задіяти якомога більший потенціал країни, підвищити його ефективність і створити інклюзивне інституційне середовище. З огляду на це вважаємо, що дослідження взаємозв’язку і взаємовпливу модернізації та децентралізації є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема модернізації економіки перебуває в топі актуальних сучасних проблем. Пошуку національ-

ного формату модернізації економіки значну увагу приділено в працях В. Гейця (V. Heyets) [1], М. Зверякова (M. Zveryakov) [2], Е. Лібанової (E. Libanova) [3], І. Малого (I. Malyi) [4], Л. Федулової (L. Fedulova) [5], Ю. Шушкової (Yu. Shushkova) [6]. Теоретичне та практичне осмислення модернізаційних перетворень здійснили закордонні науковці Х. Жіпарде (H. Girardet) [7], І. Кубишевський (I. Kubiszewski), Р. Костанц (R. Costanza), Ч. Франко (C. Franco), П. Лоун (P. Lawn), Дж. Талберт (J. Talberth), Т. Джексон (T. Jackson), Ч. Ейлмер (C. Aylmer) [8], П. Раскін (P. Raskin) [9], К. Раворт (K. Raworth) [10] та ін., які аналізують взаємозв'язок модернізаційних перетворень зі світовими процесами цифровізації економічного простору. У контексті дослідження особливостей реалізації модернізаційних трансформацій в умовах децентралізації необхідним є визначення можливостей і напрямів її впливу на особливості та специфіку модернізаційного процесу. Можна відзначити значну кількість науковців, що присвятили свої дослідження проблемі децентралізації: Л. Батукова (L. Batukova) [11], Н. Бібік (N. Bibik) [12], О. Бориславська (O. Boryslavska) [13], У. Дорош (U. Dorosh) [14], І. Дробот (I. Drobot) [15], Н. Пігуль (N. Pihul) [16], В. Роман (V. Roman) [17] та ін. Однак подальшого розвитку потребують уявлення стосовно співвідношення успішності модернізаційних перетворень і розширення децентралізації влади. Інституційний складовий процесу модернізації, пошуку національної моделі децентралізації присвячено праці А. Гриценка (A. Hrytsenko) [18], Н. Гражевської (N. Hrazhevskaya) [19], І. Єгорова (I. Yehorov) [20], Ж. Мінгальової (Zh. Mingalyova) [21; 22] та ін.

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття теоретичних і прикладних аспектів модернізації та децентралізації, суперечностей і комплементарності їх взаємозв'язку.

Виклад основного матеріалу. Головне завдання модернізації – створення сучасної ефективної економіки на базі технологічних нововведень, інноваційних проєктів та їх багатовимірних впливів на економіку – «творча руйнація» [23]. Це дуже складний процес, що залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. У системній оболонці модернізації тільки гармонійна взаємодія всіх цивілізаційних та інституційних факторів здатна забезпечити успіх. На нашу думку, в українських реаліях успішна модернізація неможлива без чіткої та вираженої взаємодії двох окремих процесів, які в одному часовому просторі перетинаються та отримують взаємовизначальний характер, набуваючи характеристики об'єднаного єдиною логікою трансформаційного процесу. У цьому контексті модернізація та децентралізація стають передумовою і джерелом одна для одної, взаємодоповнюють одна іншу. Але й у цій взаємодії виникають певні суперечності.

З огляду на те, що сучасна модернізація стикається зі складними структурними, функціональними та соціальними розривами й нерівністю регіонів, наявністю нових форм інтеграції та кластеризації, культурним різноманіттям тощо, вважаємо, що децентралізація потребує особливої уваги в контексті модернізації національної економіки. Децентралізація або, у більш загальному сенсі, зміна координаційних важелів соціально-економічної системи на сьогодні є актуальним завданням для багатьох соціально-економічних систем, особливо таких, що характеризуються територіальною нерівномірністю розвитку.

Існують різні підходи до трактування поняття «децентралізація»: самостійність у підходах до управління; передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади; ослаблення або скасування централізації; перерозподіл владних повноважень і обсягів компетенції між центральним і місцевими рівнями тощо [14; 16; 17].

Децентралізація є складним багатовимірним поняттям, яке розкривається через вплив на адміністративно-територіальний устрій держави, систему органів публічної влади, розподіл їхніх повноважень і функцій. Дослідники виділяють три основні види децентралізації – політичну, фінансову й адміністративну [24]. Політична децентралізація передбачає передачу політичної влади на нижчий, місцевий рівень влади; фінансова децентралізація стосується децентралізації збору податків, а адміністративна децентралізація спрямована на децентралізацію повноважень, відповідальності та фінансових ресурсів у наданні державних послуг.

Серед позитивних наслідків децентралізації більшість дослідників відзначають оптимізацію територіальної організації господарства і влади, зміцнення місцевого самоврядування, формування самодостатності територіальних громад. Дослідження ефектів децентралізації надає науковцям підстави стверджувати про більшу позитивність її результатів для держави та суспільства. Так само й статистичні дані показують, що багаті країни світу є більш децентралізованими [12, с. 6].

Перевагами децентралізації є можливість реалізації диференційованої політики, наявність ефектів мобілізації на місцевому рівні (створення партнерських відносин і соціальної єдності, набуття досвіду і створення технічних груп); більша гнучкість у прийнятті рішень та управлінні; можливість розширення контролю на місцевому рівні. Одним з аргументів на користь здійснення децентралізаційних реформ є підвищення ефективності діяльності як центральних, так і місцевих органів влади, а також створення сприятливих умов для економічного розвитку [13; 15; 25; 26]. Децентралізація має пози-

тивний вплив на підвищення темпів економічного зростання країни; крім того, місцеві органи влади краще, ніж центральні, розуміють потреби, інтереси і проблеми своєї громади, тому можуть забезпечити необхідну спрямованість розвитку.

Однак децентралізація також може створювати й негативні ефекти розвитку. Можливими негативними наслідками децентралізації є виникнення конфлікту повноважень, нехтування стратегічними завданнями розвитку національної економіки, складність вирішення комплексних завдань, що належать до юрисдикції різних рівнів влади, недостатність, особливо на перших етапах децентралізації, ефективних механізмів координації рішень. Як негативні наслідки дослідники відзначають також диференціацію рівнів місцевих податкових ставок, рівня доходів фізичних осіб, трансфертів із центрального уряду, рівнів безробіття тощо, що слугує додатковою основою диференціації економічних і соціальних показників розвитку за територіальною ознакою [27]. Однією з актуальних проблем, що виникають при реорганізації територіальних громад, є проблема забезпечення їхньої реальної спроможності, що значною мірою залежить від якості процесів децентралізації.

Необхідно враховувати, що децентралізація може породжувати додаткові ризики, зокрема автономізацію цілей окремих територій, загрозу монополістичної позиції держави за окремими напрямками та сферами, дезінтеграцію публічної діяльності, ускладнення координації державного й місцевого рівнів тощо.

Близьким, але не тотожним за змістом до децентралізації є поняття «деконцентрації влади»: деконцентрація за змістом більш співвідноситься з технікою управління, що означає розподіл виконання функцій держави всередині самої системи органів виконавчої влади, у той час як децентралізація передбачає передачу частки прав управління органам, що володіють певною незалежністю від центральної влади. Деконцентрація як організаційний принцип полягає в тому, що значні владні повноваження передаються державним службовцям, які представляють центральну владу на місцях [12]. Деконцентрація передбачає розосередження функцій управління по «горизонталі» і «вертикалі», перш за все, за функціональними аспектами. Вона здійснюється на принципах делегування – узгодженої передачі повноважень – і субсидіарності – взаємодоповнюваності діяльності різних ланок влади й управління, шляхом розосередження владних повноважень між рівнями влади із закріпленням повноти відповідальності за переданими повноваженнями. Таким чином, деконцентрацію можна вважати першим кроком у децентралізації управління.

Для реалізації мети дослідження необхідно не тільки визначити основні вади та недоліки сучасного стану реформ децентралізації, але й можливості

та додаткові ризики одночасної реалізації реформування системи державного управління (децентралізації) і реформування національної економіки (модернізації). Для встановлення співвідношень між децентралізацією та модернізацією необхідно розглянути сутність модернізаційного процесу. Сутність модернізації полягає в якісному перетворенні всієї економічної системи, в концентрації заощаджень та інвестицій у ключових галузях, обраних на роль рушійних сил економічного розвитку [28]. Таким чином, модернізація є свого роду інструментом для зміни вектора економічного розвитку.

Модернізація – це технічне переозброєння і прогресивна структурна перебудова економіки на основі використання новітніх інноваційних технологій, що є найважливішими умовами ефективного розвитку країни і зростання конкурентоспроможності її продукції. Складовими модернізації економіки є обґрунтована макроекономічна політика, макроекономічна стабільність і економічне зростання, а кінцевою метою є забезпечення економічних можливостей розвитку людського потенціалу [3, с. 25]. В організаційному плані – це сукупність політичних рішень щодо інституційної зумовленості модернізації, розроблення технологічних та інноваційних проєктів [3, с. 30]. Оскільки технологічна модернізація економіки тісно пов'язана з розвитком сектору цифрової економіки, важливе значення має аспект стратегічного планування розвитку сектору цифровізації [6, с. 21].

Цифрова модернізація визначається такими головними трендами: розвитком мобільних технологій, бізнес-аналітикою, поширенням хмарних обчислень і соціальних медіа, глобальних соціальних мереж [29, с. 212]. Цифрові технології породжують глобальні зміни в соціально-економічному просторі – найбільш проривні, креативні й ефективні проєкти в бізнесі використовують саме цифрові технології. Розгортання цифрового середовища сприяє розвиткові системи електронних комунікацій суспільства, нарощуванню потенціалу наукових досліджень, поширенню їх результатів у світовому співтоваристві, перетворенню знань на суспільне надбання, активізації темпів і спрощенню умов упровадження інновацій, підвищенню ефективності господарської діяльності тощо. Одночасно цифрова модернізація сприяє зменшенню рівня концентрації влади та її більш ефективному перерозподілу, зокрема на користь громадянського суспільства.

Менш використовуваним у сучасних дослідженнях, але не менш багатограним є поняття «реконструкція». Реконструкція – це корінна перебудова, організація за новими принципами на основі певної моделі та передумов. У понятті «реконструкція» поєднуються два значення: перше – докорінна перебудова – і друге – відновлення власної ідентичності та суб'єктності. Реконструкція економіки означає не просто її корінну перебудову відповідно до

конкретного проєкту, а таку корінну перебудову, що покликана реалізувати сутнісні особливості та переваги країни в усіх аспектах тією мірою, у якій вони впливають на економічний розвиток [18, с. 121]. Реконструкція має спільні та відмінні риси з поняттями «трансформація» і «модернізація». Спільною рисою цих понять є зміни, а відмінності виникають із способів, форм і різноманітних модифікаційних змін. Якщо модернізація є достатньо глибокою, торкається структури соціально-економічної системи, то вона перетворюється на реконструкцію. Глибина модернізації, яка визначається переходом від зовнішніх форм до внутрішнього змісту, є межею перетворення модернізації в реконструкцію. У логічній єдності реконструкція і модернізація, на думку А. Гриценка (А. Hrytsenko), являють собою реконструктивний розвиток, який утворює збалансоване співвідношення кількісних і якісних характеристик [18, с. 136]. Саме такий характер і має отримати модернізаційний проєкт української економіки.

Практично всі сучасні модернізаційні економічні процеси пов'язані з інноваціями та технологічним оновленням. Головною перевагою високотехнологічних виробництв є зростаюча ефективність, тому розбудова високотехнологічного виробництва є одним із головних завдань комплексної модернізації економіки. Формування нових технологічних укладів поруч із темпами економічного зростання забезпечуватиме ресурсну незалежність розвитку, що набуває особливого значення для становлення сталої моделі розвитку сучасних економік. Як показує практика, країни з меншим рівнем залежності від ресурсів у середньому більш успішно розвивалися і досягли більш високого рівня високотехнологічного експорту [11, с. 52].

Країни, що мають значні запаси корисних копалин, знаходяться під загрозою геополітичних домагань інших країн. По-друге, для ресурсозабезпечених країн характерним є парадокс надлишку (*the paradox of plenty*), або «ресурсне прокляття» – термін, запропонований британським економістом Річардом Оті (R. Oti). «Ресурсне прокляття» означає орієнтацію країн на видобувні галузі замість спрямованості на високотехнологічний розвиток. Дж. Сакс і Е. Уорнер (J. Sachs, A. Warner) статистично довели, що країни, багаті на невідновлювані ресурси (як правило, з високою часткою експорту сировини), мають низькі або навіть негативні темпи економічного зростання [30]. Саме модернізаційний проєкт або системна реконструкція соціально-економічної системи покликані позбавити економічну систему від надмірної ресурсної залежності й сприяти її технологічному переозброєнню та переходу на інноваційний шлях розвитку.

Інновації в сучасному розвитку стають тригером і каталізатором усіх соціально-економічних процесів. Швидкість змін стає надвисокою. Суттєво

зростає швидкість здійснення технологічних проривів, змінюються правила ведення бізнесу, з'являються нові бізнес-стратегії та бізнесові рішення, нові проєкти тощо. У швидкозмінливому середовищі нової економіки, рухомої знаннями, знання створюють нові можливості, які, у свою чергу, породжують нові знання. Процес генерування інновацій став ефективним, стійким, масовим. Відомо, що інноваційна діяльність більше тяжіє до децентралізації управління, тому дуже важливим напрямом створення інноваційної моделі господарювання є сприяння формуванню регіональних інноваційних систем. М. Енрайт (М. Enright) зазначає, що роль регіонів у здійсненні економічної діяльності в умовах інноваційного етапу розвитку істотно зростає, а регіональний компонент дедалі більше набуває структурного, а не розподільного характеру [31]. Це зі свого боку підкреслює комплементарну єдність інноваційної модернізації та децентралізації, що в сукупності мають забезпечувати інноваційний порив розвитку соціально-економічної системи.

Серед умов проведення успішної модернізації називають чітку постановку цілей і завдань, вироблення стратегії, тактики і механізмів їх досягнення; оптимізацію фінансових ресурсів, що спрямовуються на цілі модернізації; відмову від тих структур, інститутів і осіб, які не відповідають цілям і завданням модернізації [11, с. 57]. Ці завдання ускладнюються необхідністю погодження з реформами децентралізації. Реалізація модернізаційних завдань ускладнюється в умовах децентралізації владних повноважень за рахунок двох взаємопов'язаних процесів. По-перше, зростаючою потребою в ресурсному забезпеченні реформування, насамперед ідеться про фінансові ресурси. По-друге, ускладненням координації стратегічних орієнтирів і завдань.

Сучасна європейська концепція «нового регіоналізму» спирається на парадигму ендегенного зростання, що заснована на перетворенні проблем регіонального розвитку на можливості через мобілізацію регіонального потенціалу, що неефективно використовувався в умовах централізованої економіки [32, с. 6]. В Україні, яка тривалий час перебуває в умовах соціально-економічних трансформацій, проблематика використання можливостей ендегенного зростання через активізацію внутрішніх чинників і механізмів господарського розвитку країни, її регіонів і локальних територій набуває особливої ваги. Однак унаслідок неоптимального балансу принципів централізації та децентралізації в територіальному управлінні модернізаційні завдання поки що не виконано.

Успішність адміністративно-територіальної реформи зумовлюється інституційним середовищем її проведення, яке формується через відповідні інститути [33, с. 233]. Першочерговим завданням соціально-економічного і технологічного розвитку країни є структурна модернізація економіки країни на

основі всебічного заохочення і стимулювання інноваційної діяльності, формування інноваційної економіки. Однак інноваційна діяльність тяжіє до регіоналізації, тому важливого значення набуває пошук такого сценарію модернізації, який би відповідав сучасним умовам децентралізації владних структур, забезпечив синергію взаємодії цих процесів.

Одна з ефективних концепцій модернізації, що більш погоджена з умовами децентралізації владних повноважень і системи державного управління, є концепція «точкової» («осередкової») модернізації. Основна ідея політики «точкової» модернізації полягає у виділенні окремих секторів виробництва, напрямів наукових досліджень («критичних технологій»), територіальних зон, університетів, технопарків та інших «магістральних» напрямків для активної державної підтримки [21].

Такий підхід передбачає концентрацію значних фінансових, інтелектуальних, матеріальних ресурсів на декількох напрямках, у яких у країні існують потенційні можливості зайняти за короткий термін лідируючі наукові, технологічні, інноваційні світові позиції.

Досвід функціонування агентств розвитку свідчить про їх визначену ефективність у реалізації модернізаційних завдань, особливо на місцевому рівні. У 90-х роках ХХ ст. регіональні агентства розвитку поширилися по всьому світу. Тільки в Європейському Союзі їх не менше 150 [34], вони існують, мабуть, у більшості країн зі значною територією: в Англії, Канаді, Австралії, Казахстані. Їхнє основне завдання – вирівнювання рівня розвитку регіонів і стимулювання інновацій. Крім того, регіональні агентства розвитку виконують такі функції: забезпечення бачення перспектив розвитку регіону; реалізації ефекту масштабу; вирішення проблеми міжгалузевої координації [35; 36].

Перш за все вони мають стати ефективними майданчиками взаємодії влади, бізнесу, фінансових структур, науки і суспільства для ініціації та відбору модернізаційних проєктів. На регіональні агентства розвитку має також бути покладено завдання інституційного моделювання розвитку, здійснення апробації та відпрацювання нових економічних інститутів. Процес інституційної трансформації може бути менш болісним саме завдяки можливості апробації інституційних змін на окремих територіях і напрямках із подальшою дифузією найбільш успішних на всю соціально-економічну систему. При формуванні інноваційних зон регіонального розвитку, на наш погляд, слід використовувати як уже накопичений світовий досвід, так і місцеві інновації, пов'язані зі специфікою формування інституційного середовища. Одним з ефективних інструментів регіонального інноваційного розвитку є кластерний підхід. Не менш дієвим ефективним досвідом якісної реалізації інновацій розвитку

є формування інноваційних зон економічного зростання. Зони економічного зростання, як правило, є механізмом прискореного розвитку територій шляхом інтеграції ресурсів у визначеному напрямі. Зокрема, транснаціональні економічні зони – це нова форма економічного співробітництва в рамках інтеграційних об'єднань країн. Водночас досвід інтегрованих зон росту є ефективним і в забезпеченні регіонального розвитку. Основною метою таких інноваційних полігонів зростання є прискорений розвиток об'єднаних територій на основі спільного використання факторів виробництва й розробки інновацій. Створюючи точки зростання на місцях, не слід забувати про необхідність їх послідовної дифузії на інші галузі, напрями та регіони соціально-економічної системи. Технологію точок зростання необхідно освоювати не тільки як технологію створення окремих компонентів розвитку, а і як технологію створення між ними ефективної синергетичної взаємодії, інноваційного середовища, у якому ефективні інноваційні практики зможуть набути швидкого розповсюдження та застосування.

Як відмічалось раніше, децентралізація є об'єктивною передумовою забезпечення ефективності владних повноважень із метою надання динамізму й результативності економічному розвитку країни та її окремих територій. Одночасно децентралізація має суперечливий вплив на спроможність держави зосередити всі необхідні ресурси для реалізації модернізаційного проєкту. Така суперечливість потребує пошуку найбільш ефективних шляхів реалізації децентралізації владних повноважень при дотриманні принципу необхідності забезпечення цілісності й ефективності системи вищого порядку – національної економіки. Необхідним є вибір такої моделі децентралізації, яка б поряд зі зростанням територіальної ефективності розвитку забезпечила всебічне сприяння реалізації модернізаційного процесу на рівні національного господарства. Такого ефекту можна досягти тільки за умови вибудування комплементарного взаємозв'язку модернізації та децентралізації.

Загалом світовий досвід демонструє велике розмаїття цілей і завдань структурної модернізації, шляхів і методів, а також досягнутих результатів. Можна виділити два основні сучасні напрями структурної модернізації: модернізація відповідно до вимог економіки знань, що передбачає розвиток сфери освіти, науки й інновацій; модернізація підприємницького сектору, що передбачає всебічне стимулювання підприємницької діяльності, особливо інноваційного підприємництва [22]. Комплексна структурна модернізація має використовувати різноманітні підходи.

Принцип поліваріантності сучасного розвитку необхідно замінити принципом інваріантності, що дозволяє за незмінності глибинних підстав системи задавати параметри її якісної модернізації. Він має трактуватися не як мож-

ливість здійснення одночасно різних варіантів розвитку, а як можливість вибору з багатьох варіантів єдиного правильного з різними підходами до його втілення. Різностямованість сучасного розвитку – це шлях невизначеності, стохастичності та збільшення ризиковості. Економічний розвиток – це цілісний розвиток національної системи, а отже, він потребує конкретної цілеспрямованості та підпорядкування тактичних цілей його забезпечення головній стратегічній меті – забезпеченню ефективного сталого функціонування соціально-економічної системи, результатом якого стане зростання якості життя населення. Саме завдяки тісній спряженості децентралізації зі змістом і метою модернізації, їхньому комплементарному взаємозв'язку стає можливим досягнення ефективної економіки як основи високого рівня та якості життя населення.

Структурні зрушення не можливі без створення адекватного сучасним потребам інституційного середовища ведення бізнесу, створення умов для його розвитку, більш активного впровадження інновацій. Важливе значення у структурній політиці держави набуває регіональна складова. Саме це завдання, на наш погляд, має взяти на себе місцева влада, яка більш детально обізнана про всі проблемні зони інституційного середовища на місцях. Як уже зазначалося, інноваційний розвиток тяжіє до децентралізації, тому реформа децентралізації має бути спрямована на підтримку модернізаційних перетворень. Процес регіональної підтримки інновацій, зі свого боку, створюватиме факторну основу для розвитку механізмів самоврядування на місцях.

Механізм управління інноваційною модернізацією регіону повинен будуватися на таких принципах:

- комплексності розвитку ключових систем інноваційної модернізації економіки;
- консенсусу економічних інтересів суб'єктів управління;
- цілеспрямованості державної та інституційної підтримки інноваційного розвитку галузей і виробничих комплексів, які повинні бути включені в ядро інноваційної промисловості регіону;
- ресурсно-інноваційного розвитку видобувних і переробних галузей, що полягає в доведенні їхніх виробничо-технологічних ланцюжків до рівня наукоємності та технологічності за світовими стандартами;
- системного поглиблення взаємодії ресурсних і високотехнологічних галузей і виробничих комплексів [11].

У сьогоденних українських реаліях низький рівень і якість життя населення, відсутність дієвих механізмів їх відтворення спровокували величезний міграційний потік. Перед країною постала загроза відтоку населення. Осо-

бливо гостро стоїть проблема нерівності, розривів у доходах і майні, які руйнують суспільство, ведуть до масової бідності й інклюзії. Завдання переформатування моделі розвитку країни вимагає соціальної згуртованості, без якої модернізацію здійснити неможливо. Для зміни ситуації в країні потрібен національний модернізаційний проєкт, своєрідний модернізаційний прорив. Він має включати в себе інноваційні перетворення економіки, перехід до нової економічної стратегії розвитку країни і господарського механізму, спрямованого на залучення всіх суб'єктів суспільства за рахунок поєднання (погодження) їхніх інтересів. Необхідною є і нова місія держави як організатора національного простору, інституційного модератора соціально-економічної системи, спроможного забезпечити таку якість інституційного середовища, що сприятиме зростанню інноваційної активності.

Висновки. Модернізація національної економіки може стати успішною тільки за умови такої її моделі, яка враховує економічні інтереси основних суб'єктів господарювання, ефективніше залучає ресурси регіонів, мотивує активність і відповідальність населення країни. Тільки за умов вибудування комплементарної взаємодії модернізації та децентралізації можливо досягти успіху. Із цієї точки зору вбачається доцільним застосування концепції «точкової» («осередкової») модернізації, яка передбачає можливість забезпечення інноваційних, технологічних точок зростання в регіонах. Така модель модернізації дозволить більш повно врахувати регіональні інтереси: забезпечення та підтримання гідного рівня життя населення, раціональне використання наявного економічного потенціалу, реалізація незалежної регіональної соціально-економічної політики регіону в логічній єдності зі стратегічними завданнями національного економічного розвитку. Важливим завданням в умовах децентралізації, яке набуває особливої актуальності в контексті модернізаційних перетворень, є забезпечення збалансованості й інтегрованості регіональних завдань із загальнонаціональним проєктом модернізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Геець В. М. Економічну практику – на наукове підґрунтя. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 3–9.
2. Зверяков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 10–31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.10.010>.
3. Лібанова Е. М. Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1 (15). С. 24–37.
4. Антикризове управління національною економікою : монографія / за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.

5. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64.
6. Шушкова Ю. В. Аналіз інституційного забезпечення технологічної модернізації економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.18>.
7. Girardet H. Creating regenerative cities. London : Routledge, 2014. 216 p.
8. Kubiszewski I., Costanza R., Franco C., Lawn P., Talberth J., Jackson T., Aylmer C. Beyond GDP: Measuring and achieving global genuine progress. *Ecological Economics*. 2013. Vol. 93. P. 57–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.019>.
9. Raskin P. Journey to Earthland: The Great Transition to Planetary Civilization. Boston : Tellus Institute, 2016. 138 p.
10. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Oxford : Random House, 2017. 309 p.
11. Батукова Л. Р. Управление инновационной модернизацией региона: институционализация методов и инструментов : монография. Саратов : КУБиК, 2013. 272 с.
12. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 2 (8). С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.005>.
13. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., Курінний О., Школик А., Топпервін Н. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Швейцар.-укр. проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія», 2012. 128 с.
14. Дорош У. До визначення поняття децентралізація влади. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 3 (52), ч. 1. С. 130–137. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.52.2017.149455>.
15. Дробот І. А. Децентралізація державного управління: понятійно-термінологічний аспект. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 2 (16). URL: [http://mail.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/4.pdf](http://mail.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/4.pdf) (дата звернення: 20.04.2022).
16. Пігуль Н. Г., Люта О. В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 684–689.
17. Роман В. Моделі децентралізації влади країн Європейського Союзу. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 12. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-12-2013/modeli-decentralizaciyi-vlady-krayin-yevropeyskogo-soyuzu> (дата звернення: 20.04.2022).
18. Гриценко А. А. Архітектоніка економічної безпеки : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України», 2017. 224 с.
19. Гражевська Н. І., Шемахіна І. В. Конвергентно-дивергентний розвиток національних економік в умовах фінансiалiзацiї. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 14–19.
20. Розвиток інноваційної системи України в європейському науково-технологічному просторі : наук. доп. / за ред. І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2018. 198 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/302.pdf>.

21. Мингалева Ж. А. Институциональные аспекты экономической модернизации. *В мире научных открытий*. 2010. № 3-3. С. 134–139.
22. Мингалева Ж. А. Модернизация национальной экономики на основе стратегии инновационного развития. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 2. С. 324–324.
23. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. Москва : Эксмо, 2007. 864 с.
24. Carniti E., Cerniglia F., Longaretti R., Michelangeli A. Decentralization and economic growth in Europe: for whom the bell tolls. *Regional Studies*. 2019. Vol. 53. Iss. 6. P. 775–789. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1494382>.
25. Сус Л. Проведення децентралізаційних реформ: уроки для України. *Фінансові інструменти регіонального розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовт. 2016 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2016. С. 20–23.
26. Тирусь Б. Модернізація економіки відповідно до вимог конкуренції на глобальних ринках. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 41. С. 339–344.
27. Ahmad E., Bordinon M., Brosio G. Multi-Level Finance and the Euro Crisis: Causes and Effects. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2016. 384 p.
28. Шмырова Н. В. Модернизация российской экономики и основные пути ее осуществления в современный период. *Вестник ННГУ*. 2010. № 3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-rossiyskoy-ekonomiki-i-osnovnye-puti-ee-osuschestvleniya-v-sovremennyy-period> (дата звернення: 20.04.2022).
29. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–214.
30. Sachs J., Warner A. Natural Resource Abundance and Economic Growth. 1995. (NBER Working Paper Series ; Working Paper 5398). DOI: <https://doi.org/10.3386/w5398>.
31. Enright M. The geographic scope of competitive advantage. *Stuck in the Region? Changing scales for regional identity* / ed. by E. Dirven, J. Grocnewegen, S. van Hoof. Utrecht, 1993. P. 87–102.
32. Нова регіональна політика для нової України : аналіт. доп. Київ : Ін-т сусп.-екон. дослідж., 2017. 76 с.
33. Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації : монографія / ред. І. З. Сторонянська. Львів : ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долишнього НАН України», 2019. 501 с.
34. Wolfe D. A. From Entanglement to Alignment: A Review of International Practice in Regional Economic Development. *Mowat Publication*. June 2010. URI: <https://hdl.handle.net/1807/96200> (дата звернення: 20.04.2022).
35. Partridge M. D., Rickman D. S. Computable General Equilibrium (CGE) Modeling for Regional Economic Development Analysis. *Regional Studies*. 2010. Vol. 44. Iss. 10. P. 1311–1328. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343400701654236>.
36. Meyer-Stamer J. Designing a Regional Development Agency: Options and Choices. *Mesopartner working paper*. 2007. No. 10. URL: https://www.mesopartner.com/fileadmin/media_center/Working_papers/mp-wp10_01.pdf (дата звернення: 20.04.2022).

REFERENCES

1. Heyets, V. M. (2018). Ekonomichnu praktyku – na naukovu pidgruntia [Economic practice – on the scientific basis]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, 3–9 [in Ukrainian].
2. Zvieryakov, M. I. (2018). Teoretychna paradyhma staloho rozvytku ta ukrainski realii [Theoretical paradigm of sustainable development and Ukrainian realities]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, 10–31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.10.010> [in Ukrainian].
3. Libanova, E. M. (2011). Modernizatsiia ekonomiky Ukrainy v konteksti sotsialnykh vyklykiv [Modernization of the economy of Ukraine in the context of social challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, 1(15), 24–37 [in Ukrainian].
4. Malyi, I. (Ed.). (2017). *Antykryzove upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu* [Anti-crisis management of the national economy]. KNEU [in Ukrainian].
5. Fedulova, L. I. (2017). Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli [Business models of the innovative development of trading companies]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 48–64 [in Ukrainian].
6. Shushkova, Yu. V. (2020). Analiz instytutitsiinoho zabezpechennia tekhnolohichnoi modernizatsii ekonomiky Ukrainy [Analysis of institutional support of technological modernization of Ukrainian economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4, 18–22. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.18> [in Ukrainian].
7. Girardet, H. (2014). *Creating regenerative cities*. Routledge.
8. Kubiszewski, I., Costanza, R., Franco, C., Lawn, P., Talberth, J., Jackson, T., & Aylmer, C. (2013). Beyond GDP: Measuring and achieving global genuine progress. *Ecological Economics*, 93, 57–68. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.019>.
9. Raskin, P. (2016). *Jorney to Earthland: The Great Transition to Planetary Civilization*. Tellus Institute.
10. Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Random House.
11. Batukova, L. R. (2013). *Upravleniye innovatsionnoy modernizatsiyey regiona: institutsionalizatsiya metodov i instrumentov* [Management of innovative modernization of the region: institutionalization of methods and tools]. KUBiK [in Russian].
12. Bibik, N. V., & Shapoval, H. M. (2019). Analiz mizhnarodnoho dosvidu rozvytku terytorialnykh hromad ta vyznachennia napriamkiv yoho vprovadzhennia v Ukraini [An analysis of international experience of the development of territorial communities and the determination of the directions of its implementation in Ukraine]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti – Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2(8), 5–14. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.005> [in Ukrainian].
13. Boryslavska, O., Zaverukha, I., Zakharchenko, E., Kurinnyi, O., Shkolyk, A., & Töpperwien, N. (2012). *Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeiskyyh krain ta perspektyvy Ukrainy* [Decentralization of public power: the experience of European countries and prospects of Ukraine]. TOV “Sofiia” [in Ukrainian].

14. Dorosh, U. (2017). Do vyznachennia poniattia detsentralizatsiia vlady [Defining the concept of decentralization of power]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 3(52), part 2, 130–137. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.52.2017.149455> [in Ukrainian].
15. Drobot, I. A. (2016). Detsentralizatsiia derzhavnoho upravlinnia: poniatiino-terminologichnyi aspekt [Decentralization of public administration: conceptual and terminological aspect]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 2(16). [http://mail.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/4.pdf](http://mail.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/4.pdf) [in Ukrainian].
16. Pihul, N. H., & Liuta, O. V. (2016). Zarubizhnyi dosvid provedennia detsentralizatsiinykh reform [Foreign experience of decentralization reforms]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 9, 684–689 [in Ukrainian].
17. Roman, V. (2013). Modeli detsentralizatsii vlady krain Yevropeiskoho Soiuzu [Models of government decentralization in the European Union]. *Demokratychnе vriaduvannia – Democratic governance*, 12. <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-12-2013/modeli-decentralizatsii-vlady-krajin-yevropeyskogo-soyuzu> [in Ukrainian].
18. Hrytsenko, A. A. (2017). *Arkhitektonika ekonomichnoi bezpeky [Architectonics of economic security]*. NAN Ukrainy, DU “Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy” [in Ukrainian].
19. Hrazhevska, N. I., & Shemakhina, I. V. (2019). Konverhentno-dyverhentnyi rozvytok natsionalnykh ekonomik v umovakh finansializatsii [Convergent-saving development of national economies in the conditions of financing]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 14–19 [in Ukrainian].
20. Yehorov, I. Yu. (Ed.). (2018). *Rozvytok innovatsiinoi systemy Ukrainy v yevropeiskomu naukovo-tekhnologichnomu prostori: naukova dopovid [Development of Ukraine's innovation system in the European scientific and technological space: scientific report]*. NAN Ukrainy, DU “Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy”. <http://ief.org.ua/docs/sr/302.pdf> [in Ukrainian].
21. Mingalyova, Zh. A. (2010). Institutsional’nyye aspekty ekonomicheskoy modernizatsii [Institutional aspects of economic modernization]. *V mire nauchnykh otkrytij – In the world of scientific discoveries*, 3-3, 134–139 [in Russian].
22. Mingalyova, Zh. A. (2012). Modernizatsiya nacional’noj ekonomiki na osnove strategii innovatsionnogo razvitiya [Modernization of the national economy based on the strategy of innovative development]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya – Modern problems of science and education*, 2, 324–324 [in Russian].
23. Shumpeter, Y. (2007). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Theory of Economic Development. Capitalism, socialism and democracy]*. Eksmo [in Russian].
24. Carniti, E., Cerniglia, F., Longaretti, R., & Michelangeli, A. (2019). Decentralization and economic growth in Europe: for whom the bell tolls. *Regional Studies*, 53(6), 775–789. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1494382>.
25. Sus, L. (2016, October 28). Provedennia detsentralizatsiinykh reform: uroky dlia Ukrainy [Conducting decentralization reforms: lessons for Ukraine]. In *Finansovi instrumenty rehionalnogo rozvytku [Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. (28 zhovt.*

- 2016 r.)] – *Financial instruments of regional development* [All-Ukrainian scientific-practical internet conference proceedings (October 28, 2016)] (pp. 20–23). ZhNAEU [in Ukrainian].
26. Tyrus, B. (2014). Modernizatsiia ekonomiky vidpovidno do vymoh konkurentsii na hlobalnykh rynkakh [Modernization of the economy in accordance with the requirements of competition in global markets]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, 41, 339–344 [in Ukrainian].
27. Ahmad, E., Bordignon, M., & Brosio, G. (2016). *Multi-Level Finance and the Euro Crisis: Causes and Effects*. Edward Elgar Publishing.
28. Shmyrova, N. V. (2010). Modernizatsiya rossiyskoy ekonomiki i osnovnyye puti yeye osushchestvleniya v sovremennyy period [Modernization of the Russian economy and the main ways of its implementation in the modern period]. *Vestnik NNGU – Bulletin of NSU*, 3-2. <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-rossiyskoy-ekonomiki-i-osnovnye-puti-ee-osushchestvleniya-v-sovremennyy-period> [in Russian].
29. Kraus, N., & Kraus, K. (2018). Tsyfrovizatsiia v umovakh instytutsiinoi transformatsii ekonomiky: bazovi skladovi ta instrumenty tsyfrovyykh tekhnolohii [Digitization under institutional transformation of the economy: Basic components and tools of digital technologies]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, 1, 211–214 [in Ukrainian].
30. Sachs, J., & Warner, A. (1995). *Natural Resource Abundance and Economic Growth* (NBER Working Paper Series, 5398). <https://doi.org/10.3386/w5398>.
31. Enright, M. (1993). The geographic scope of competitive advantage. In E. Dirven, J. Groenewegen & S. van Hoof (Eds.), *Stuck in the Region? Changing scales for regional identity* (pp. 87–102).
32. *Nova rehionalna polityka dlia novoi Ukrainy: analitychna dopovid* [New Regional Policy for New Ukraine: Analytical Report]. (2017). Instytut suspilno-ekonomichnykh doslidzhen [in Ukrainian].
33. Storonianska, I. Z. (Ed.). (2019). *Stale endohenne zrostannia rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii* [Sustainable endogenous growth of the regions of Ukraine in the conditions of decentralization]. DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy” [in Ukrainian].
34. Wolfe, D. A. (2010). From Entanglement to Alignment: A Review of International Practice in Regional Economic Development. *Mowat Publication*, 6. <https://hdl.handle.net/1807/96200>.
35. Partridge, M. D., & Rickman, D. S. (2010). Computable General Equilibrium (CGE) Modeling for Regional Economic Development Analysis. *Regional Studies*, 44(10), 1311–1328. <https://doi.org/10.1080/00343400701654236>.
36. Meyer-Stamer, J. (2007). Designing a Regional Development Agency: Options and Choices. *Mesopartner working paper*, 10. https://www.mesopartner.com/fileadmin/media_center/Working_papers/mp-wp10_01.pdf.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2022

Стаття пройшла рецензування 31.05.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

S. V. TIUTIUNNYKOVA

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Economic Management Methods, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

O. V. BERVENO

Doctor of Science in Economics, Docent, Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

MODERNIZATION AND DECENTRALIZATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT: CONTRADICTIONS AND COMPLEMENTARY INTERACTION

Problem setting. Modernization of the economy is a natural condition for the development of the country. Ukraine needs to modernize the economy. Moreover, modernization must be successful in order to resolve problems, crises and contradictions that have accumulated over the previous period of development. Modern modernization depends on technical and technological innovations in the restructuring of economic relations and the economic mechanism as key processes. But a special role in this transformation of the economic system is played by decentralization as a kind of modernization of state power.

Recent research and publication analysis. Considerable attention is paid to the theoretical and practical understanding of modernization transformations in the works of scientists: V. Heyets, M. Zveryakov, E. Libanova, I. Malyi, L. Fedulova, Yu. Shushkova, H. Girardet, I. Kubiszewski, R. Costanza, P. Raskin, K. Raworth et al. We can note a significant number of scientists who have devoted their research to the problem of decentralization: L. Batukova, N. Bibik, O. Boryslavska, A. Hrytsenko, N. Hrazhevska, U. Dorosh, I. Drobot, I. Yehorov, Zh. Mingalyova, N. Pihul, V. Roman and others. However, the development of the success of modernization transformations with the expansion of decentralization of power needs to be further developed.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the theoretical and applied aspects of modernization and decentralization, contradictions and complementarities of their relationship.

Paper main body. In modern realities, the need to rethink the principles of building state power as a mechanism for ensuring the effective functioning of the socio-economic system is becoming more and more objective. This need is especially tangible in the conditions of modernization transformations of the national economy. This actualizes the need for theoretical rethinking and practical implementation of a new concept of state modernization policy, a new balance of power to solve the most pressing economic problems within the framework of the country's modernization project. Decentralization is an objective condition for ensuring the effectiveness of power in order to provide

dynamism and effectiveness of the economic development of the country and its individual territories. At the same time, decentralization has a contradictory effect on the ability of the state to concentrate all the necessary resources for the implementation of the modernization project.

Conclusion of the research. The modernization of the national economy can be successful only with such a model that takes into account the economic interests of the main economic entities, attracts the resources of the regions more efficiently, and motivates the activity and responsibility of the country's population. Only in the conditions of building a complementary interaction between modernization and decentralization can success be achieved. From this point of view, it seems appropriate to apply the concept of "point" ("focal") modernization, which provides for the possibility of providing innovative, technological growth points in the regions.

Short abstract for an article

Abstract. The article summarizes modern methodological approaches to substantiating the need and directions for modernizing the economy. The actualization of the need for decentralization of power and the adoption of economic decisions as a component of the modernization process in the modern economic realities of Ukraine is disclosed. The complementarity and contradictions of modernization and decentralization are shown. It is concluded that it is necessary to develop a complementary model for the interaction of mutually directed processes of modernization and decentralization.

Key words: decentralization, deconcentration, modernization project, innovation potential, reconstructive development.

Article details:

Received: 22 April 2022

Revised: 31 May 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Тютюнникова С. В., Бервено О. В. Модернізація та децентралізація економічного розвитку: суперечності та комплементарність взаємодії. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-28>.

Suggested citation: Tiutiunnykova, S. V., & Berveno, O. V. (2022). Modernizatsiia ta detsentralizatsiia ekonomichnoho rozvytku: superechnosti ta komplementarnist vzaiemodii. [Modernization and decentralization of economic development: contradictions and complementary interaction]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 28–47. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-28> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-47>
УДК [339.9:005.332.4]:330.1

Ю. М. УМАНЦІВ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії
та конкурентної політики
Державного торговельно-економічного
університету, Україна, м. Київ
e-mail: y.umantsiv@knute.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0788-7110>



Д. О. ЗОЛІНА

магістрантка кафедри економічної теорії
та конкурентної політики
Державного торговельно-економічного
університету, Україна, м. Київ
e-mail: d.zolina_femp_11_21_m_d@knute.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0595-2380>



МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР НАЦІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ¹

Розкрито основні фактори й індикатори національної конкурентоспроможності на глобальному рівні. Обґрунтовано концептуальні принципи та макроекономічні важелі забезпечення національної конкурентоспроможності. Доведено важливість формування нової парадигми інтегрованої моделі національного конкурентоспроможного розвитку України на інноваційній основі.

Ключові слова: національна конкурентоспроможність, глобалізація, індекс глобальної конкурентоспроможності.

JEL Classification: E69, F02, F43.

¹ © Уманців Ю. М., Золіна Д. О., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

Постановка проблеми. Створення конкурентоспроможної економіки – один із засадничих пріоритетів реалізації системи національних інтересів України. Для виходу української економіки на траєкторію стійкого зростання та стабільного розвитку необхідними є розроблення та реалізація стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності країни, яка ґрунтується насамперед на здатності посідати й утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку на інноваційних засадах.

Необхідними передумовами розв'язання проблеми національної конкурентоспроможності є розвинена система ринкових інститутів, здатність гнучко реагувати на зміни світової кон'юнктури. Розроблення та реалізація концепції конкурентоспроможності для економіки України вкрай важливі для подолання післякризових проблем. Лише високий рівень конкурентоспроможності української економіки в умовах глобалізації здатен закласти надійний фундамент для суттєвого підвищення рівня життя домашніх господарств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні теоретичні аспекти макроекономічного аналізу національної конкурентоспроможності висвітлено у працях багатьох українських і закордонних учених. Л. Шевченко (L. Shevchenko) визначає значення та роль конкурентного консалтингу за умов поглиблення глобалізаційних процесів і посилення взаємної залежності між країнами у світовому вимірі [1].

Глибоко аналізує концептуальні засади значення та ролі бізнес-консалтингу в системі чинників національної конкурентоспроможності О. Марченко (O. Marchenko) [2].

О. Вертелева (O. Vertelyeva) досліджує засадничі фактори міжнародної конкурентоспроможності України, оцінює конкурентні позиції країни за наявними міжнародними рейтинговими методиками та виявляє основні чинники впливу на них. Авторка за допомогою побудованих моделей розкриває вплив низки чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності нашої країни [3]. І. Дернова (I. Dernova), Т. Боровик (T. Borovyk) і Л. Кравченко (L. Kravchenko) аналізують позиціонування України у глобальному просторі та досліджують глибинні характеристики рейтингів, які оцінюють динаміку конкурентоспроможності національної економіки й ідентифікують її місце в системі міждержавних порівнянь [4]. І. Ільяс (I. Ilyas) та О. Осієвський (O. Osiyevskyy) розкривають вплив бізнес-моделей і корпоративної стійкості на конкурентоспроможність національних компаній в умовах глобальної конкуренції [5].

На основі системного розгляду неоднозначності в оцінюванні результатів реформування державної політики Я. Котляревський (Ya. Kotlyarevskyy) і А. Соколовська (A. Sokolovska) доходять висновку про те, що відсутність методологічного консенсусу щодо найбільш дієвих підходів до впровадження

макроекономічних перетворень, а також подальше ускладнення інституційних умов у глобальному та національному вимірах конкурентоспроможності потребують ґрунтовного висвітлення підходів до пізнання змісту, структури й особливостей реалізації державної економічної політики [6].

Ю. Орловська (Yu. Orlovska) і С. Морозова (S. Morozova) здійснили глибокий аналіз інноваційної діяльності як основного фактора формування міжнародної конкурентоспроможності національних економік. При цьому автори обґрунтували домінуючі тенденції глобальних трансформацій у межах зміни технологічних устроїв. Дослідниці роблять висновок про те, що національні інноваційні системи ЄС і України формують динамічну модель взаємодії в координатах «центр – периферія» [7]. Л. Пронкіна (L. Pronkina) і О. Гавриш (O. Gavrish) відстежують тенденції розвитку конкурентоспроможності й факторів її визначення на сучасному етапі розвитку світового господарства. Дослідниці розглядають чинники підвищення національної конкурентоспроможності, як-от якість продукції, впровадження інновацій та реалізація активної державної промислової політики [8]. Авторський колектив науковців зі Словаччини досліджує конкурентоспроможність країн ЄС у контексті вимог до рівня та якості провадження підприємницької діяльності [9].

Складний і багатогранний комплекс проблем, що розкривають зміст і особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації, аналізують поряд з економістами й дослідники з інших наукових напрямів. Д. Аджемоглу (D. Acemoglu) і Дж. Робінсон (J. Robinson) на основі багатолітніх досліджень у сферах політології, економіки й історії аналізують вплив інституційних чинників на формування конкурентоспроможних національних моделей становлення і розвитку національних економік [10]. Відомий вчений Н. Фергюсон (N. Ferguson) вивчає глибинні складові розвитку конкурентоспроможності найбільш успішних країн світу й визначає причини її стрімкого падіння [11; 12]. Український філософ і політолог М. Розумний (M. Rozumnyi) пропонує власне трактування стратегії побудови конкурентоспроможної країни. Автор обґрунтовує національну доктрину, визначає мету, критично осмислює попередній досвід і висловлює пропозиції, спрямовані на розв'язання суперечностей національного розвитку, що сприятиме утвердженню конкурентоспроможної країни [13].

Американський дослідник Ф. Фукуяма (F. Fukuyama) аналізує філософсько-ментальні, історико-еволюційні, світоглядно-політичні, релігійно-духовні й економіко-правові підвалини формування національної конкурентоспроможності в умовах розгортання та поглиблення глобалізаційних процесів [14]. С. Корсунський (S. Korsunskyi) визначає новітні детермінанти конкурентоспроможності на основі ідентифікації особливостей національних держав Південно-Східної Азії [15]. Водночас проблематика макроекономічного

аналізу національної конкурентоспроможності в умовах розгортання глобалізаційних процесів потребує глибокого й системного дослідження.

Формулювання цілей. Мета статті – визначення засадничих факторів національної конкурентоспроможності (НКС) та виявлення основних індикаторів, що детермінують конкурентоспроможність України на глобальному рівні.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методологічною основою статті є праці українських і закордонних учених. Методологічною базою аналізу НКС слугує інституційно-еволюційний підхід, що ґрунтується на положеннях розвитку інститутів на основі формування генези нових теорій взаємного впливу формальних і неформальних інститутів, а також розвитку інституційного середовища. Такий підхід спрямований на розкриття причинно-наслідкових зв'язків і виявлення джерел розвитку на сучасному етапі, що уможливило послідовний аналіз НКС. Застосовано також низку загальнонаукових методів дослідження, а саме абстрагування, аналізу та синтезу, систематизації, аналітичних, логічних та історичних узагальнень. У процесі дослідження використано матеріали Всесвітнього економічного форуму, Міжнародного інституту менеджменту та розвитку, Міжнародного інституту управління розвитком, Світового банку.

Глобалізація має значний вплив на розвиток економіки більшості країн світу й розглядається як процес, за допомогою якого деякі країни посилюють вплив різноманітних міжнародних чинників на їхню соціальну реальність. При цьому глобалізація зумовлює посилення конкуренції та конкурентоспроможності в усьому світі, зокрема і в Україні, а також поглиблює спеціалізацію та ускладнює процеси міжнародного поділу праці [16; 17]. На деяких ринках конкуренція має глобальні характеристики, що приводить до того, що мережі багатонаціональних компаній утворюють різноманітні альянси [18].

На сучасному етапі глобального розвитку проблематика підвищення рівня конкурентоспроможності країн стає однією з пріоритетних як у теоретичному контексті, так і в практичному вимірі. Зазначене явище значною мірою пов'язане з різким поглибленням інтеграційних процесів, зростанням рівня відкритості національних ринків, стрімкими темпами розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які активізують глобальний рух фінансових та інформаційних потоків, внаслідок чого відбувається загострення міжнародної конкуренції. Під час поглиблення глобалізаційних процесів модифікується і концептуально-методологічний вимір НКС. При цьому конкурентоспроможність країн є показником стану й перспектив розвитку національних господарських систем, визначає особливості участі в системі міжнародного поділу праці та значною мірою детермінує політичну й економічну стабільність в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища [19].

Економіка ХХІ ст. є нестабільною системою високого еволюційного ступеня розвитку, яку визначають значний рівень взаємозалежності усіх внутрішніх елементів, існування упорядкованих і структурованих взаємозв'язків між ними, здатність до самоорганізації, інституційна зумовленість взаємодії її суб'єктів, підтримання рівноваги в узгодженні цілої низки інтересів у геополітичній, соціальній, екологічній, науково-технологічній та інших сферах. На рис. 1 наведено основні детермінанти формування нового виміру глобального соціально-економічного розвитку. При цьому слід звернути увагу на те, що новий формат глобалізації суттєво модифікує конкурентні переваги національних економік, щоразу посилюючи інтелектуально-нематеріальні чинники НКС. Сучасні демографічні тенденції визначаються інтенсифікацією міграційних процесів. Водночас стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та універсалізація мови ділового спілкування створили передумови для поширення так званої віртуальної трудової міграції, яка для частини працівників стала основним інструментом отримання доходів. Ще більшою мірою динамізувала розвиток такої трудової міграції глобальна пандемія COVID-19 [20].

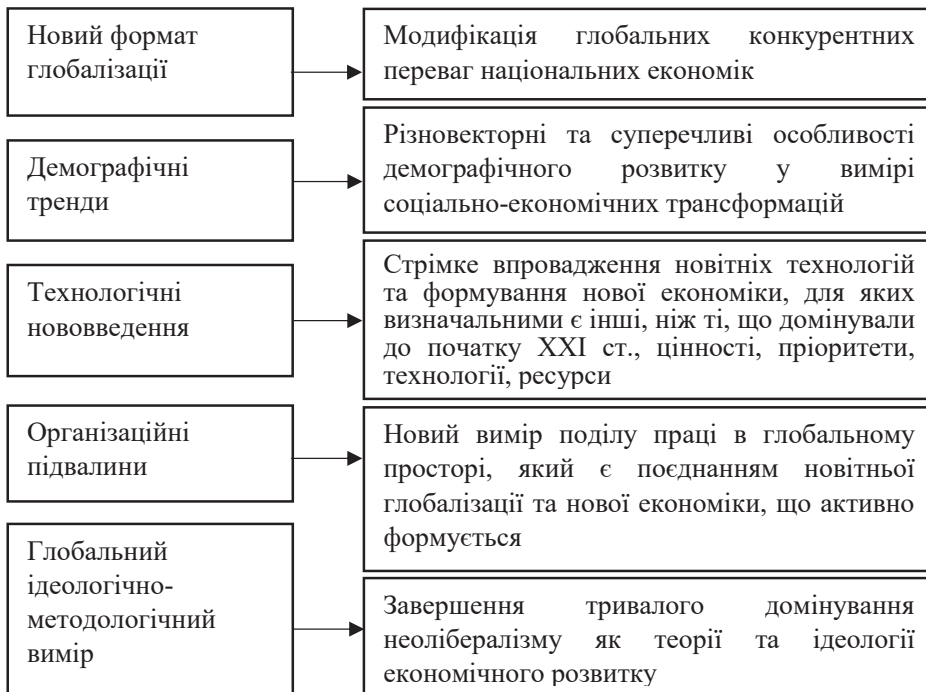


Рис. 1. Формування нового виміру глобального соціально-економічного розвитку ХХІ ст. (складено авторами за результатами власних досліджень та узагальнень)

Докорінних змін зазнають і організаційні підвалини глобального розвитку. Ідеться передусім про поглиблення мережевої організації, коли на зміну індивідуалізму учасників ринкових відносин приходять нові цілісність і організованість. Це виявляється на фундаментальному рівні суперечностей у прагненні до виживання в глобальному конкурентному просторі та стає імперативом існування єдиної ефективної глобальної економічної системи. Слід також звернути увагу й на поступову деактуалізацію ідей ліберально-ринкового саморегулювання та розвитку економіки [21]. Нечуваний досі за глибиною, масштабністю та різновекторністю вплив глобальної пандемії ще більшою мірою продемонстрував необхідність перегляду глобальних методологічних засад моделі економічного розвитку в напрямі посилення ролі державних інституцій у розвитку господарських процесів на всіх рівнях [22].

На основі проведеного аналізу НКС у макроекономічному вимірі можна визначити як сукупність притаманних економіці системних характеристик, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, що вироблені в умовах застосування новітніх технологій, вільного підприємництва та зростання доходів населення. НКС полягає також у здатності економіки посідати й утримувати стійкі позиції на певних сегментах глобального ринку завдяки значному економічному потенціалу, стабільному зростанню ВВП на інноваційних засадах, розвиненій системі ринкових інститутів, володінню інтелектуальним капіталом та інвестиційними ресурсами, гнучкій системі реагування на зміни світової кон'юнктури і диверсифікації національної економіки.

Здійснений аналіз дає змогу трактувати НКС також як детермінанту, що відображає динаміку відносин у країні стосовно забезпечення умов стійкого підвищення ефективності суспільного виробництва, адекватного змінам світової кон'юнктури та внутрішнього попиту, на основі найповнішого використання національних конкурентних переваг і досягнення вищих, аніж в інших країн, соціально-економічних параметрів. При цьому НКС має характерні особливості, що виявляється в процесі міжнародних економічних відносин. Намагання досягнути високого рівня конкурентоспроможності є виразом як національних економічних інтересів, так і інтересів окремих суб'єктів господарювання.

До того ж НКС у макроекономічному вимірі як характеристика стану національного господарства розвивається у внутрішньому середовищі країни в процесі конкурентного змагання між суб'єктами економічних відносин. Вона потребує перманентного розширення джерел розвитку суб'єктів господарювання, однак ґрунтується на принципах конкурентних відносин. При цьому НКС визначається рівнем економічного розвитку країни та залежить від здат-

ності суб'єктів господарювання використовувати ці умови з максимальною ефективністю.

Однак НКС передбачає перш за все високий рівень загального суспільного позитивного ефекту, для досягнення якого ефективність суб'єктів підприємництва та їх об'єднань і одержання ними високих прибутків є хоча і необхідною, але недостатньою умовою. НКС має враховувати соціально-економічну оптимальність, за якої позитивне значення ефективного використання матеріальних, трудових, інтелектуальних, фінансових та інших видів ресурсів узгоджується з виконанням сформованих стратегічних макроекономічних цілей. Її стан значною мірою визначається державною політикою, оскільки саме державі належить провідна роль у визначенні завдань та інструментів макроекономічної політики, а також у дотриманні міжнародних зобов'язань. Відповідно до наявних цілей і завдань можна визначити концептуальні принципи забезпечення НКС [23].

Для забезпечення стійкого довгострокового економічного зростання також необхідний високий рівень конкурентоспроможності, який зумовлюється здатністю належним чином конкурувати з іншими країнами. При цьому НКС необхідно вимірювати з позиції динамізму, оскільки успіх національної економіки не можна визначати лише за станом країни у певних сферах. Очевидно, що не всі види економічної діяльності країни завжди є конкурентоспроможними на світовому ринку, а компанії-лідери, які на певному етапі посідають провідні позиції, можуть втратити свої переваги у довгостроковому вимірі та поступитися місцем іноземним конкурентам.

На думку багатьох дослідників, однією з умов участі України в міжнародній економічній діяльності є підвищення відкритості економіки країни, а процес оптимізації ступеня відкритості економік пов'язаний із визначенням міжнародного становища країн у різних рейтингових оцінках: такі, як-от загальна оцінка економічної системи, дуже поширені, оскільки багато різних показників важко відстежувати як у фінансовому, так і в економічному аналізі одночасно. Для вивчення країн і визначення їхніх конкурентних переваг потрібен чіткий набір загальних показників [23; 24].

У теорії та практиці міжнародних економічних відносин концепція глобальної конкурентоспроможності ґрунтується на системі, яка оцінює порівняльні переваги економіки країни за допомогою вичерпного переліку показників, що відображають вплив ключових факторів на різні аспекти макрота мікроекономічної діяльності. Наразі Україна розглядається в рейтингах глобальної конкурентоспроможності – Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ, World Economic Forum), рейтингу конкурентоспроможності Міжнародного інституту управлінського розвитку у Швейцарії (Institute of

Management Development) та рейтингу ведення бізнесу Світового банку «Doing Business». Проаналізуємо динаміку показників України у згаданих рейтингах.

Індекс глобальної конкурентоспроможності – це узагальнений показник конкурентоспроможності країн, що враховує макро- та мікроекономічні основи національної конкуренції. Цей індекс складається зі 113 змінних, які детально описують конкурентоспроможність країн світу з різними темпами економічного зростання. Перелік змінних на дві третини утворюється результатами глобального опитування керівників компаній (включно з факторами, що впливають на бізнес-клімат у країнах, які досліджуються) і на одну третину – з доступних джерел (статистики та міжнародних дослідницьких організацій). Усі змінні відображають дванадцять факторів, що, своєю чергою, поділено на три основні групи, які визначають НКС (рис. 2).

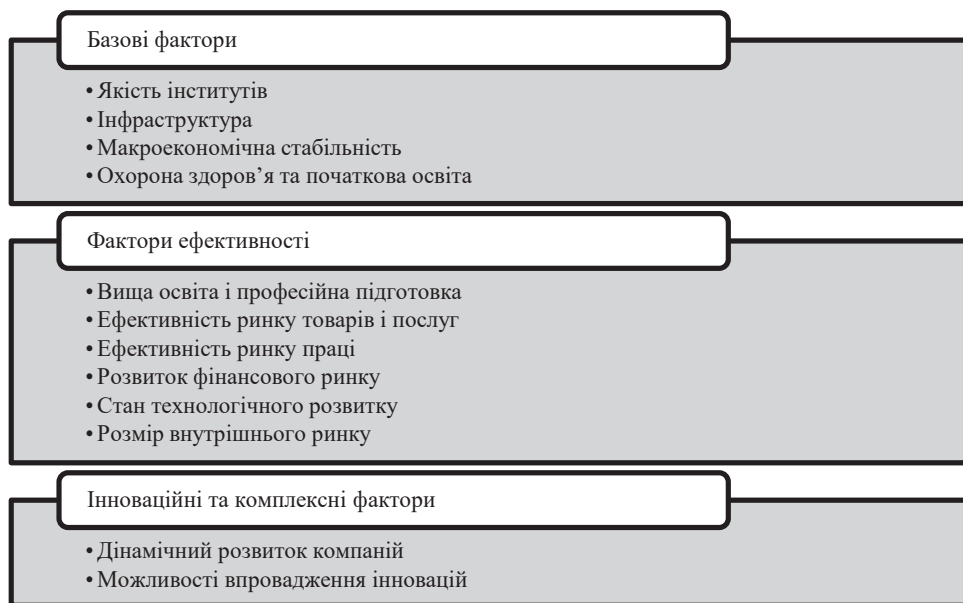


Рис. 2. Складові індексу конкурентоспроможності за методологією Всесвітнього економічного форуму (складено авторами на основі: [25–33])

На підставі проведеного аналізу щорічних звітів ВЕФ можна дійти висновку, що за методологією зазначеної міжнародної інституції Україна за період 2010–2019 рр. посідала позиції із 73-ї по 89-ту із приблизно 140 країн, що потрапляли до рейтингу (рис. 3).

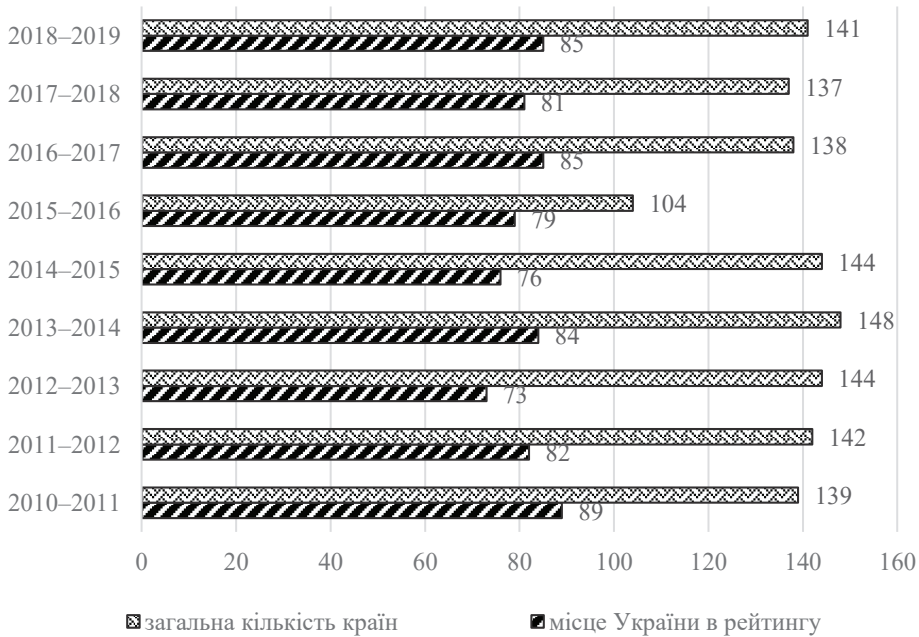


Рис. 3. Позиції України за індексом глобальної конкурентоспроможності за методологією Всесвітнього економічного форуму, 2010–2019 рр. (складено авторами на основі: [25–33])

Так, зокрема, у 2019 р. Україна посіла 85 місце серед 141 країни світу, опустившись на дві позиції в рейтингу через погіршення макроекономічної стабільності (–2,0), зниження якості інститутів (–1,6) та погіршення динамічності бізнесу (–1,9). За весь період наявності в рейтингу Україна не підіймалася вище за 68 позицію зі 125 країн (у 2005 р.). У грудні 2020 р. ВЕФ замість щорічного звіту опублікував спеціальне видання «Доповідь про глобальну конкурентоспроможність. Спеціальний випуск 2020: Як країни просуваються на шляху до відновлення», у якому аналізуються тенденції зміни факторів конкурентоспроможності, а також новітні думки щодо майбутніх пріоритетів. Указана доповідь надає рекомендації за трьома напрямками пріоритетів, а саме:

- які впливають з історичного аналізу витоків кризи;

- що необхідні для перезапуску економіки, крім негайних реакцій на кризу COVID-19, одночасно вбудовуючи економічних агентів і людство загалом у новітню економічну реальність (прогнозоване відновлення глобальної економіки протягом наступних 1–2 років);

пріоритети та політика, необхідні для перезавантаження економічних систем у довгостроковій перспективі для досягнення сталого й інклюзивного зростання в майбутньому (трансформація протягом наступних 3–5 років) [34].

Доцільно також проаналізувати оцінки індексу глобальної конкурентоспроможності за дванадцятьма основними показниками упродовж 2010–2019 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінки позиції України за індексом глобальної конкурентоспроможності за методологією Всесвітнього економічного форуму у 2010–2019 рр.*

Індекс глобальної конкурентоспроможності	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019
Місце України в рейтингу	89/139	82/142	73/144	84/148	76/144	79/140	85/138	81/137	85/141
Оцінка (1–7)	3,90	4,00	4,14	4,05	4,14	4,00	4,00	4,11	3,88
Базові фактори	3,9	4,2	4,4	4,3	4,4	4,1	4,0	4,2	4,2
Якість інститутів	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1	3,0	3,2	3,3
Інфраструктура	3,8	3,9	4,1	4,1	4,2	4,1	3,9	3,9	4,9
Макроекономічна стабільність	3,2	4,2	4,4	4,2	4,1	3,1	3,2	3,5	4,0
Охорона здоров'я та початкова освіта	5,7	5,6	5,8	5,8	6,1	6,1	6,0	6,0	4,6
Фактори ефективності	4,0	4,0	4,1	4,0	4,1	4,1	4,0	4,1	4,0
Вища освіта і професійна підготовка	4,6	4,6	4,7	4,7	4,9	5,0	5,1	5,1	4,9
Ефективність ринку товарів і послуг	3,5	3,6	3,8	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Ефективність ринку праці	4,5	4,4	4,4	4,2	4,1	4,3	4,2	4,0	4,3
Стан фінансового ринку	3,3	3,4	3,5	3,5	3,5	3,2	3,0	3,1	3,0
Стан технологічного розвитку	3,4	3,5	3,6	3,3	3,5	3,4	3,6	3,8	3,6

Закінчення табл. 1

Індекс глобальної конкурентоспроможності	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019
Розмір внутрішнього ринку	4,5	4,5	4,6	4,6	4,6	4,5	4,4	4,5	4,4
Інноваційні та комплексні фактори	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4	3,6	3,5	3,5	3,4
Динамічний розвиток компаній	3,5	3,5	3,7	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	4,0
Можливості впровадження інновацій	3,1	3,1	3,2	3,0	3,2	3,4	3,4	3,4	2,8

* *Примітка:* доповнено авторами за: [4; 25–33].

Указані вище дані свідчать, що оцінки України перебувають у межах показників попередніх років із незначними коливаннями. Доволі високими є позиції України за показниками, як-от «охорона здоров'я та початкова освіта», оцінки за яким стабільно перевищують 5 балів (за винятком 2018–2019 рр., коли зафіксовано 4,6), і «розмір внутрішнього ринку». На досить низькому рівні – з оцінкою у лише близько 3 балів – у нашій країні визначено якість інститутів і можливості впровадження інновацій. Стан фінансового ринку України оцінено не вище, ніж у 3,5 бала, а стан технологічного розвитку – у 3,8 бала.

Близьким до індексу глобальної конкурентоспроможності за версією ВЕФ є Індекс глобальної конкурентоспроможності за методологією Міжнародного інституту управлінського розвитку (Швейцарія). Рейтинг складається на основі 333 критеріїв, що узагальнюють економічну діяльність країни за чотирма основними аспектами: економічна ситуація, ефективність уряду, стан бізнес-середовища й рівень розвитку інфраструктури. У 2020 р. вказаний рейтинг оновлено й додано нові критерії, які відображатимуть важливість досягнення цілей сталого розвитку ООН. При цьому нові параметри показують, якою мірою економіка відповідає різноманітним цілям сталого розвитку (освіта, охорона здоров'я, стан довкілля тощо), що мають бути досягнуті протягом наступних 10 років. Важливою складовою наукових досліджень є сумісність емпіричних критеріїв з основними тенденціями розвитку світової економіки.

При підрахунку критеріїв використовуються дані міжнародних організацій, а саме ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світової організації торгівлі, Світового банку, Міжнародного валютного фонду і майже 50 партнерських організацій по всьому світу. Бізнес-середовище у країнах, що досліджуються, оцінюється на основі опитування, проведеного аналітиками, керівниками великих компаній і фахівцями з розвитку. Оцінки ґрунтуються на співвідношеннях, де дві третини оцінені статистично й одна третина – методом експертних оцінок [28]. Позицію України в цьому рейтингу наведено на рис. 4.

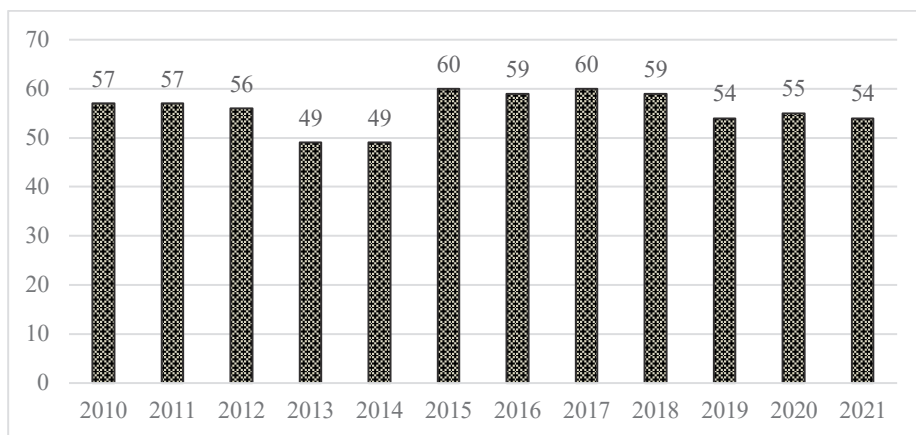


Рис. 4. Позиція України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності за методологією Міжнародного інституту управлінського розвитку, Швейцарія (доповнено авторами за: [4; 35])

Зважаючи на зазначені вище дані, можна констатувати, що найбільше досягнення нашої країни – 49 місце у 2013 та 2014 рр., однак упродовж наступних 5 років ситуація погіршувалась і лише у 2019 р. Україна покращила свої позиції на 5 сходинок. Серед факторів, що перешкоджають просуванню нашої країни в рейтингу, доволі часто називають невисокі характеристики ефективності органів державної влади [35].

Аналіз даних (рис. 5) свідчить про те, що протягом 2017–2021 рр. Україна зберігала досягнуті позиції за всіма чотирма ключовими показниками. Для підвищення своєї конкурентоспроможності країна має здійснювати виважену макроекономічну політику, яка не лише ґрунтується на реаліях української економіки, але й враховує актуальні тенденції розвитку світового ринку в умовах глобалізаційних процесів.

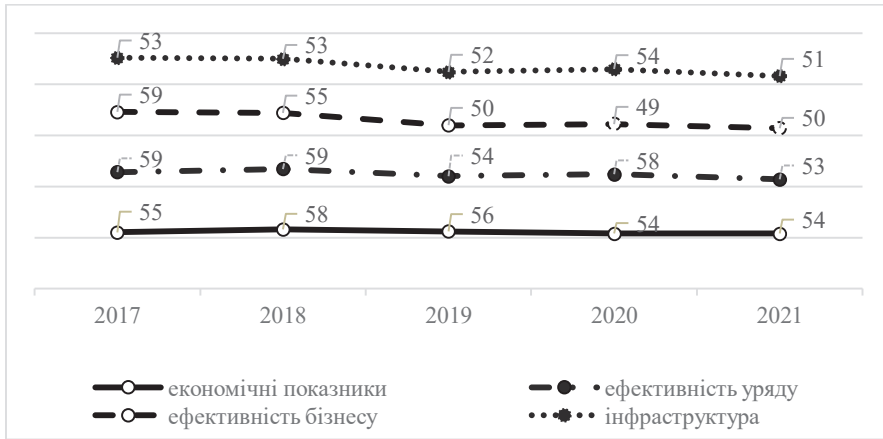


Рис. 5. Місце України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності за чотирма основними показниками за версією Міжнародного інституту управління розвитку (Швейцарія) у 2017–2021 рр.
(складено авторами на основі: [35])

Показовим індикатором конкурентоспроможності економіки та реагування держави на глобалізаційні процеси загалом є також дослідження рейтингу ведення бізнесу «Doing Business» від Світового банку. Рейтинг щорічно складають експерти Світового банку, його мета – аналіз стану бізнес-активності в країні, визначення легкості започаткування власного бізнесу та його подальшого розвитку в межах національної економічної системи (рис. 6).

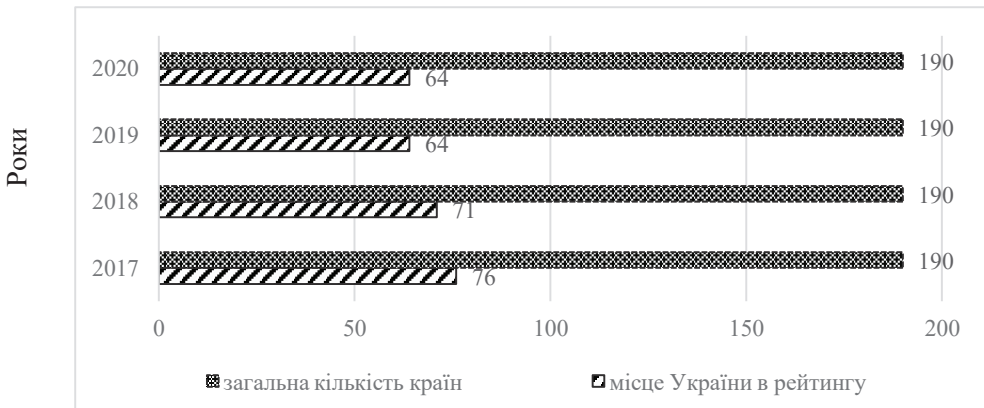


Рис. 6. Україна в рейтингу ведення бізнесу «Doing Business» від Світового банку
(складено авторами на основі: [36–39])

З огляду на наведені дані можна дійти висновку, що протягом 2017–2020 рр. простежується стійке зростання позицій України в рейтингу «Doing Business». Серед основних змін у національній економіці у 2018 р., які вплинули на легкість ведення бізнесу та сприяли підвищенню позицій України, експерти Світового банку називають спрощення процедури отримання дозволів на будівництво, посилення захисту міноритарних інвесторів, спрощення умов транскордонної торгівлі та ін. У 2019 р. ситуація загалом покращилася завдяки спрощенню процедур отримання дозволів на будівництво, полегшенню доступу до постачання електричної енергії, підвищенню прозорості системи управління земельними ресурсами тощо, що дало змогу Україні піднятися на 7 позицій відносно 2018 р.

У 2020 р. мали місце спрощення процесу отримання дозволів на будівництво і на постачання електричної енергії, а також посилення захисту міноритарних акціонерів. Крім того, в Україні було спрощено доступ до кредитної інформації шляхом створення державного кредитного реєстру в Національному банку України. Однак країна втратила позиції за показниками оподаткування, забезпечення виконання контрактів і реєстрації бізнесу. У 2021 р. Світовий банк припинив публікацію рейтингу «Doing Business», проте було зазначено, що надалі Світовий банк працюватиме над новим підходом до оцінки ділового й інвестиційного клімату [39].

У цьому контексті необхідно звернути увагу на те, що стимулювання розвитку ефективного конкурентного середовища, сприяння сумлінній економічній конкуренції та надійні ринкові інституції мають безпосередній вплив на економічний розвиток країни та її конкурентоспроможність. Внаслідок нецінової конкуренції найуспішніші учасники ринку стають лідерами та розширюють свої конкурентні переваги. Ідеться насамперед про підвищення якості продукції, розширення асортименту товарів і послуг, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності підприємницької діяльності тощо [40–42].

Орієнтація на подальший розвиток ефективного конкурентного середовища має стратегічне значення для підвищення НКС України та її позицій у сучасному глобалізованому світі. Для реалізації зазначеної цілі потребують підтримки та стимулювання передусім ринкові механізми, що забезпечують належний рівень конкуренції в економіці. Важливим фактором є посилення макроекономічної ролі держави, першочерговим завданням якої мають стати нові якісні умови для підтримання та розвитку конкуренції. При цьому важливою є роль державних конкурентних відомств, що полягає насамперед у створенні інституційної бази для ефективної конкурентної політики, яка підтримує сталий розвиток підприємництва, вільний рух капіталу, впрова-

дження нових принципів гідної конкуренції та конкурентної культури [43; 44]. Саме конкурентна політика має спрямовуватися на подальше стимулювання розвитку конкурентного середовища національної економіки, захист сумлінної конкуренції, підтримання динамічного конкурентного процесу. Очевидно, що недостатня дієвість конкурентної політики зумовлює втрати суспільного добробуту й зниження рівня конкурентоспроможності національних суб'єктів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а отже, і НКС загалом.

Стрімке загострення геополітичних загроз призводить до погіршення позицій економіки України й у міжнародних рейтингах – конкурентоспроможності. В умовах напруженої ситуації не тільки фактично припиняється приплив іноземних інвестицій, але й різко посилюється відплив ресурсів із національної економіки через численні канали. Зовнішня агресія чинить глибинний негативний вплив на ділові очікування як українських підприємств, так і іноземних інвесторів, суттєво погіршує настрої домашніх господарств України. Це кардинально підвищує фінансові ризики, знижує кредитні рейтинги нашої країни, погіршує доступність і ціну кредитів. Також відбуватимуться періодичні коливання попиту на іноземну валюту, зростання обсягів закупівель товарів першої необхідності. Своєю чергою, такі зміни погіршують валютно-курсову динаміку та посилюватимуть інфляційний тиск на внутрішньому ринку [45; 46].

Надзвичайно вагомим негативним наслідком російської агресії проти України та дезінтеграції частини населення, яке проживає на тимчасово окупованих територіях, є різке скорочення місткості внутрішнього ринку як основного локомотива економічного розвитку. Цей чинник посилюється також синхронізованим з економічним спадом скороченням купівельної спроможності населення та зміною споживчих настроїв в умовах високого рівня невизначеності. Російська агресія та пов'язані з нею кризові явища посилили втрати людського потенціалу України внаслідок стрімкої міграції за кордон. Проблеми трудової сфери, що загострилися через збройну агресію, зумовили погіршення якісних характеристик робочої сили, зниження рівня життя населення та збільшення економічного навантаження на тих, хто працює, послаблення мотивації до праці, різке скорочення надходжень до бюджетів усіх рівнів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Це зумовлюватиме зниження рівня життя тих, хто працює, і їхніх родин, звуження можливості доступу до соціальних послуг.

Україн серйозною соціально-економічною проблемою стали масові вимушені внутрішні переселення. Унаслідок таких переселень рівень економічної активності внутрішньо переміщених осіб суттєво знижується. Отже, інтелектуальний і трудовий потенціал мільйонів людей певний час використовува-

тиметься далеко не повною мірою. Це призводить до негативних наслідків як для самих таких осіб, що пов'язано з утратою доходів, декваліфікацією, невдоволеністю своїм становищем, так і для національної економіки загалом, яка не зможе згенерувати значну частину потенційного обсягу доданої вартості, доходів бюджету, але при цьому витрачатиме значні кошти на допомогу з безробіття та фінансову підтримку вимушених переселенців [45; 47; 48].

Необхідно звернути також увагу й на те, що зосередження зусиль державних інституцій на протистоянні зовнішнім загрозам перешкоджатиме реформуванню за цілою низкою напрямів, суттєвих для покращення інвестиційного клімату, передусім судовій реформі, посиленню боротьби з корупцією, контрабандою, тіньовою економічною діяльністю, а також формуванню сприятливих і прозорих умов для функціонування суб'єктів підприємництва, зниженню податкового навантаження та реалізації цілої низки інших перетворень, що могли б сприяти підвищенню НКС нашої країни.

Висновки. НКС визначається наявністю в країні конкурентоспроможних галузей і видів діяльності, а також їх якісним поєднанням з іншими економічними, соціальними та політичними факторами. У XXI ст. конкурентоспроможними будуть країни, що здатні скористатися власним історичним досвідом і застосувати найкращі характеристики інших моделей для мобілізації ресурсів за допомогою ефективної системи стратегічного прогнозування, налагодження механізмів взаємодії з громадянським суспільством та інвестування в соціальні програми.

Для підвищення рівня НКС слід активно впроваджувати інноваційну модель розвитку української економіки зі зростанням у її структурі частки саме високотехнологічних секторів. Однак лише формальне визнання державою необхідності підвищення НКС на інноваційних засадах не має належного відображення у макроекономічній політиці держави. Оскільки в національній економіці України не створено належної системи стимулювання впровадження новітніх технологічних рішень і розробок, україн важливим є розроблення виваженої та науково обґрунтованої макроекономічної політики держави, спрямованої на досягнення стратегії забезпечення НКС.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку про те, що при формуванні національних стратегій, удосконаленні державної макроекономічної політики, посиленні співпраці з іноземними партнерами та використанні міжнародної допомоги необхідно чітко визначити пріоритети, які сприятимуть зміцненню НКС України та послідовному послабленню збитків і втрат, які завдаються агресивними діями щодо нашої країни. Ідеться, зокрема, про заходи, як-от розбудова та швидка імплементація інституційних механізмів згуртованості на засадах залученості місцевого самоврядування, активізації

суспільного діалогу та співпраці на міжрегіональному рівні; забезпечення економічної та соціальної стійкості в умовах високого ступеня ризиків на всіх рівнях; зміцнення інфраструктурної пов'язаності регіонів України в контексті всіх видів інфраструктури; забезпечення енергетичної незалежності країни на основі диверсифікації постачання енергетичних ресурсів та збільшення частки їх національного виробництва; відновлення цілісності постачальницьких і виробничих ланцюгів економіки, пошкоджених унаслідок окупації частини територій; структурна трансформація економіки регіонів, що найбільшою мірою постраждали від агресії, на основі формування нової парадигми інтегрованої моделі національного конкурентоспроможного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1. С. 44–64. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-44>.
2. Марченко О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2. С. 32–51. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-32>.
3. Вертелева О. В. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 33–48.
4. Дернова І. А., Боровик Т. М., Кравченко Л. В. Глобальний вимір конкурентоспроможності України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-5>.
5. Ilyas I. M., Osiyevskyy O. Exploring the impact of sustainable value proposition on firm performance. *European Management Journal*. In Press, Corrected Proof. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.009>.
6. Kotlyarevskyy Ya., Sokolovska A. Theoretical and Applied Aspects of the Development of Reform Institutions in Global and National Context. *Science and Innovation*. 2021. Vol. 17. No 5. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine17.05.003>.
7. Орловська Ю., Морозова С. Детермінанти конкурентоспроможності національних інноваційних систем країн ЄС та України в умовах глобальних трансформацій. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1 (34). С. 55–72. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.2021.34.03>.
8. Пронкіна Л. І., Гавриш О. М. Сучасні проблеми конкурентоспроможності держави. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.7.32>.
9. Hajduova Z., Coronicova Hurajova J., Smorada M., Srenkel L. Competitiveness of the Selected Countries of the EU with a Focus on the Quality of the Business Environment. *Journal of Competitiveness*. 2021. Vol. 13. Iss. 4. P. 43–59. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.03>.
10. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають / пер. з англ. О. Дем'янчука. 2-ге вид., випр. Київ : Наш формат, 2017. 440 с.

11. Фергюсон Н. Глобальний занепад. Як помирають інститути та економіки / пер. з англ. К. Діса. Київ : Наш формат, 2020. 144 с.
12. Фергюсон Н. Цивілізація. Як Захід став успішним / пер. з англ. В. Циба. Київ : Наш формат, 2017. 488 с.
13. Розумний М. Національна доктрина. Київ : КМ-Букс, 2021. 264 с.
14. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії / пер. з англ. Т. Цимбал, Р. Корнута. Київ : Наш формат, 2019. 608 с.
15. Корсунський С. Як будувати відносини з країнами Азії. Економіка, дипломатія, культурні особливості. Харків : Віват, 2021. 288 с.
16. Герасименко А. Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 600 с.
17. Лагутін В. Д., Романенко В. А., Уманців Ю. М. Конкурентоспроможність національної економіки. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 296 с.
18. Соколовська І. Формування міжнародної конкурентоспроможності України: реалії та перспективи. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2006. № 6. С. 6–10.
19. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 212 с.
20. Nikolaiets K. Virtual labor migration. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 6. С. 16–25. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(119\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(119)02).
21. Пікетті Т. Капітал у XXI столітті / пер. з англ. Н. Палій. Київ : Наш формат, 2016. 696 с.
22. Геець В. М. Соціалізація в суспільних трансформаціях довгострокового характеру. *Економіка України*. 2021. № 9. С. 3–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.09.003>.
23. Гражевська Н. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в глобальному постіндустріальному вимірі. *Економіка України*. 2008. № 9. С. 54–63.
24. Дубровський В. Від гідності до успіху: як побудувати економічне диво на українському ґрунті. Київ : Дух і літера, 2017. 200 с.
25. The Global Competitiveness Report 2010-2011. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2010-2011> (дата звернення: 25.04.2022).
26. The Global Competitiveness Report 2011-2012. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012> (дата звернення: 25.04.2022).
27. The Global Competitiveness Report 2012-2013. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2012-2013> (дата звернення: 25.04.2022).
28. The Global Competitiveness Report 2013-2014. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014> (дата звернення: 25.04.2022).
29. The Global Competitiveness Report 2014-2015. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> (дата звернення: 25.04.2022).
30. The Global Competitiveness Report 2015-2016. URL: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016> (дата звернення: 25.04.2022).
31. The Global Competitiveness Report 2016-2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-globalcompetitiveness-report-2016-2017> (дата звернення: 25.04.2022).
32. The Global Competitiveness Report 2017-2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018> (дата звернення: 25.04.2022).

33. The Global Competitiveness Report 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth> (дата звернення: 25.04.2022).
34. The Global Competitiveness Report. Special edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020> (дата звернення: 25.04.2022).
35. Competitiveness Ranking. Ukraine. *IMD World Competitiveness online*. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/UA/wcy> (дата звернення: 25.04.2022).
36. Doing business Measuring Business Regulations 2017. URL: <https://russian.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf> (дата звернення: 25.04.2022).
37. Doing business Measuring Business Regulations 2018. URL: <https://russian.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> (дата звернення: 25.04.2022).
38. Doing business Measuring Business Regulations 2019. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf (дата звернення: 25.04.2022).
39. Doing business Measuring Business Regulations 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf> (дата звернення: 25.04.2022).
40. Павленко Н., Челомбійко Т., Черняєва О. Теорія та практика недобросовісної конкуренції в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 1. С. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.025>.
41. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2019. 416 с.
42. Ясько Ю. І. Інституційне забезпечення конкурентної політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.74>.
43. Бойко А. В., Шкуропадська Д. Б., Гладка Ю. А., Лебедева Л. В., Романенко В. А., Новікова Н. Л., Штундер І. О. Стійкість економіки: оцінювання та забезпечення : монографія / за ред. А. В. Бойко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 444 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.05>.
44. Концептуально-методологічні трансформації економічної теорії ХХІ ст. : монографія / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 344 с.
45. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України : аналіт. доп. / Жаліло Я. А., Базиліук Я. Б., Собкевич О. В. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2022. 67 с.
46. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-IX> (дата звернення: 25.04.2022).
47. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : постанова Правління Нац. банку України від 24.02.2022 № 18 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22> (дата звернення: 25.04.2022).
48. Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану : постанова Каб. Міністрів України від 28.02.2022

№ 169 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-п> (дата звернення: 25.04.2022).

REFERENCES

1. Shevchenko, L. S. (2022). Konkurentnyi konsal'tynh: aktualni pytannia rozvytku [Competition consulting: current development issues]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(48), 54–80. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-44> [in Ukrainian].
2. Marchenko, O. S. (2021). Teoretychni osnovy otsinky efektyvnosti biznes-konsal'tynhu [Theoretical foundations of evaluating the effectiveness of business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(45), 32–51. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-32> [in Ukrainian].
3. Vertelyeva, O. V. (2016). Faktory mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Factors of international competitiveness of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 33–48 [in Ukrainian].
4. Dernova, I. A., Borovyk, T. M., & Kravchenko, L. V. (2020). Hlobalnyi vymir konkurentospromozhnosti Ukrainy [Global dimension of Ukraine's competitiveness]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 42, 29–34. <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-5> [in Ukrainian].
5. Ilyas, I. M., & Osiyevskyy, O. (in press). *Exploring the impact of sustainable value proposition on firm performance. European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.009>.
6. Kotlyarevskyy, Ya., & Sokolovska, A. (2021). Theoretical and Applied Aspects of the Development of Reform Institutions in Global and National Context. *Science and Innovation*, 17(5), 3–19. <https://doi.org/10.15407/scine17.05.003>.
7. Orlovska, Yu., & Morozova, S. (2021). Determinanty konkurentospromozhnosti natsionalnykh innovatsiynykh system krain YeS ta Ukrainy v umovakh hlobalnykh transformatsii [Determinants of the National Innovation Systems' Competitiveness of the EU Countries and Ukraine in the Conditions of Global Transformations]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – The International Economic Policy*, 1(34), 55–72. <https://doi.org/10.33111/iep.2021.34.03> [in Ukrainian].
8. Pronkina, L., & Gavrish, O. (2019). Suchasni problemy konkurentospromozhnosti derzhavy [Modern problems of competitiveness of the state]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 7, 32–36. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.7.32> [in Ukrainian].
9. Hajduova, Z., Coronicova-Hurajova, J., Smorada, M., & Srenkel, L. (2021). Competitiveness of the Selected Countries of the EU with a Focus on the Quality of the Business Environment. *Journal of Competitiveness*, 13(4), 43–59. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.03>.
10. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2017). *Why Nations Fail*. Nash format [in Ukrainian].
11. Ferguson, N. (2020). *The Great Degeneration: How Institutions Decay and Economies Die*. Nash format [in Ukrainian].
12. Ferguson, N. (2017). *Civilization: The West and the Rest*. Nash format [in Ukrainian].
13. Rozumnyi, M. (2021). *Natsionalna doktryna [National doctrine]*. KM-Buks [in Ukrainian].

14. Fukuyama, F. (2019). *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. Nash format [in Ukrainian].
15. Korsunskyi, S. (2021). *Yak budувaty vidnosyny z krainamy Azii. Ekonomika, dyplomatiia, kulturni osoblyvosti. [How to build relations with Asian countries. Economics, diplomacy, cultural features]*. Vivat [in Ukrainian].
16. Herasymenko, A. H. (2014). *Rynkova vlada: dzherela, masshtaby, naslidky [Market power: sources, scale, consequences]*. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
17. Lahutin, V. D., Romanenko, V. A., & Umantsiv, Yu. M. (2011). *Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomik [Competitiveness of the national economy]*. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
18. Sokolovska, I. (2006). Formuvannia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy: realii ta perspektyvy [Formation of international competitiveness of Ukraine: realities and prospects]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika – Foreign trade: law and economics*, 6, 6–10 [in Ukrainian].
19. Brych, V. Ya., & Okhota, V. I. (2019). *Mizhnarodna konkurentospromozhnist krain v umovakh hlobalizatsii [International Competitiveness of Countries in the context of globalization]*. TNEU [in Ukrainian].
20. Nikolaiets, K. (2021). Virtual labor migration. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 6, 16–25. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(119\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(119)02).
21. Piketti, T. (2016). *Capital in the Twenty-First Century*. Nash format [in Ukrainian].
22. Heyets, V. M. (2021). Sotsializatsiia v suspilnykh transformatsiakh dovhostrokovoho kharakteru [Socialization in social transformations of long-term character]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 9, 3–17. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.09.003> [in Ukrainian].
23. Hrazhevska, N. (2008). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky v hlobalnomu postindustrialnomu vymiri [Ensuring the competitiveness of the national economy in the global post-industrial dimension]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 9, 54–63 [in Ukrainian].
24. Dubrovskiy, V. (2017). *Vid hidnosti do uspiyku: yak pobudivaty ekonomichne dyvo na ukrainskomu grunti [From dignity to success: how to build an economic miracle on Ukrainian ground]*. Dukh i litera [in Ukrainian].
25. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. (2010). <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2010-2011>.
26. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. (2011). <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>.
27. *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. (2012). <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2012-2013>.
28. *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. (2013). <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.
29. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. (2014). <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.
30. *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. (2015). <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016>.

31. *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. (2016). <https://www.weforum.org/reports/the-globalcompetitiveness-report-2016-2017>.
32. *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. (2017). <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>.
33. *The Global Competitiveness Report 2019*. (2019). <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>.
34. *The Global Competitiveness Report. Special edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. (2020). <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
35. Competitiveness Ranking. Ukraine. (n.d.). *IMD World Competitiveness online*. <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/UA/wcy>.
36. *Doing business Measuring Business Regulations 2017*. (2017). <https://russian.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>.
37. *Doing business Measuring Business Regulations 2018*. (2018). <https://russian.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.
38. *Doing business Measuring Business Regulations 2019*. (2019). https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf.
39. *Doing business Measuring Business Regulations 2020*. (2020). <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>.
40. Pavlenko, N., Chelombitko, T., & Cherniaieva, O. (2021). Teoriia ta praktyka nedobrosovisnoi konkurentsii v Ukraini [Theory and practice of unfair competition in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 31(1), 25–36. <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.025> [in Ukrainian].
41. Shvab, K. (2019). *Chetverta promyslova revoliutsiia. Formuiuchy chetvertu promyslovu revoliutsiiu* [The Fourth Industrial Revolution, Forming the Fourth Industrial Revolution]. Klub simeinoho dozvillia [in Ukrainian].
42. Iasko, Yu. I. (2020). Instytutysiine zabezpechennia konkurentnoi polityky derzhavy. [Institutional support of state competition policy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 19–20, 74–79. <https://doi.org/10.32702/2306–6814.2020.19-20.74> [in Ukrainian].
43. Boiko, A. V., Shkuropadska, D. B., Hladka, Yu. A., Lebedeva, L. V., Romanenko, V. A., Novikova, N. L., & Shtunder, I. O. (2021). *Stiikist ekonomiky: otsiniuvannia ta zabezpechennia* [Economic sustainability: evaluation and provision] (A. V. Boiko, Ed.). Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
44. Mazaraki, A. A. (Ed.). (2021). *Kontseptualno-metodolohichni transformatsii ekonomichnoi teorii XXI st.* [Conceptual and methodological transformations of economic theory of the XXI century]. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
45. Zhalilo, Ya. A., Bazyliuk, Ya. B., Sobkevych, O. V., Kovalivska, S. V., Bakhur, N. V., Behma, V. M., Bielashov, Ye. V., Valiushko, I. V., Vlasenko, R. V., Havtylenko, N. M., Heiko, T. Yu., Hladkykh, D. M., Dvihun, A. O., Deshko, A. L., Zhurakovska, L. A., Izhak, O. I., Kasperovych, Yu. V., Koval, O. P., Lisohor, L. S. ... Yatsenko, L. D. (2022). *Stratehichna tsina rosiiskoi ahresii dlia ekonomiky Ukrainy* [Strategic Price

- of Russian Aggression for the Economy of Ukraine]* (Ya. A. Zhalilo, Sc. ed.). NISD. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.05> [in Ukrainian].
46. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 No. 2120-IX [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine on the Application of Norms for the Period of Martial Law: Law of Ukraine dated March 15, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-%D0%86%D0%A5> [in Ukrainian].
 47. Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24.02.2022 No. 18 (iz zminamy) [On the work of the banking system during the introduction of martial law: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022 (as amended)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22> [in Ukrainian].
 48. Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh ta publichnykh zakupivel tovariv, robit i posluh v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.02.2022 No. 169 (iz zminamy) [Some issues of defense and public procurement of goods, works and services in martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2022 (as amended)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.04.2022

Стаття пройшла рецензування 25.05.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

YU. M. UMANTSIV

Doctor of Sciences in Economics, Professor of the Department of Economics and Competition Policy, State University of Trade and Economics, Ukraine, Kyiv

D. O. ZOLINA

Undergraduate of the Department of Economics and Competition Policy, State University of Trade and Economics, Ukraine, Kyiv

MACROECONOMIC ESTIMATION OF NATIONAL COMPETITIVENESS UNDER GLOBALIZATION

Problem setting. Creating a competitive economy is one of the main priorities of the system of national interests of Ukraine. In order for the Ukrainian economy to enter a trajectory of sustainable growth and stable development, it is necessary to develop and implement a strategy aimed at increasing the country's competitiveness. The country's competitiveness is based primarily on its ability to occupy and maintain a stable position in certain segments of the world market on an innovative basis.

Recent research and publication analysis. Various theoretical aspects of macroeconomic analysis of national competitiveness are highlighted in the works of many scholars. The authors analyze the impact of globalization processes and the strengthening

of interdependence between countries in the world dimension on the situation when competitive competition intensifies on the basis of increasing the level of national competitiveness.

Paper objective. The aim of the article is to determine the basic factors of national competitiveness, identify interdependencies that determine the impact of systemic factors on the level of global competitiveness, show competitive advantages and find key indicators that determine Ukraine's national competitiveness.

Paper main body. The methodological basis for the analysis of national competitiveness is the institutional-evolutionary approach. The application of this approach is aimed at revealing the cause-and-effect relationships and identifying sources of development at the present stage. A number of general scientific research methods were used, namely abstraction, analysis and synthesis, systematization, analytical, logical and historical generalizations.

Results of the research. The competitiveness of the national economy is defined as a set of inherent factors that can ensure the supply of goods and services produced under the conditions of the latest technologies, free market and increasing incomes. Competitiveness of the national economy is also a category that characterizes the state of relations in the country to ensure conditions for stable efficiency of national production, adequate to changes in world conditions and domestic demand based on the disclosure of national competitive advantages and achieving macroeconomic parameters. The competitiveness of the national economy takes into account socio-economic optimality, in which positive value of efficient use of material, labor and financial resources is consistent with the implementation of strategic macroeconomic goals.

Conclusion of the research. To increase the level of competitiveness, it is necessary that innovative model of development of Ukrainian economy be actively implemented with an increase in the share of high-tech goods and services in its structure. At the same time, it is extremely important to develop a balanced state policy to promote national competitiveness.

Short abstract for an article

Abstract. The main factors and indicators of national competitiveness at the global level are revealed. Conceptual principles and macroeconomic levers of ensuring national competitiveness are substantiated. The importance of forming a new paradigm of the integrated model of national competitive development of Ukraine on an innovative basis is proved.

Key words: national competitiveness, globalization, global competitiveness index.

Article details:

Received: 28 April 2022

Revised: 25 May 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Уманців Ю. М., Золина Д. О. Макроекономічний вимір національної конкурентоспроможності за умов глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 47–71. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-47>.

Suggested citation: Umantsiv, Yu. M., & Zolina, D. O. (2022). Makroekonomichniy vymir natsionalnoi konkurentospromozhnosti za umov hlobalizatsii [Macroeconomic estimation of national competitiveness under globalization]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 47–71. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-47> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72>
УДК 658:005.332.4(075.8)

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>
ResearcherID:
<https://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПОГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ¹

Авторка досліджує еволюцію управлінсько-орієнтованого підходу до формування та реалізації конкурентних переваг фірм, звертає особливу увагу на пошук джерел унікальності – товарів і послуг, прийомів ведення бізнесу, управління розвитком фірми. Доводить, що створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю, формулює рекомендації менеджменту щодо реалізації конкурентних стратегій в умовах «нової нормальності» та глобальних викликів, зокрема в умовах воєнного часу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, унікальність бізнесу, «нова нормальність», партнерство, квазіпартнерство, конкурентоспроможність під час війни.

JEL Classification: D81, L26, L21, M10.

Постановка проблеми. Термін «конкурентна перевага» використовується як ученими-теоретиками, так і практиками бізнесу. Найчастіше йдеться про забезпечення кращих умов виробництва і реалізації продукції на ринку й одер-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).
© Шевченко Л. С., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

жання фірмою прибутку. Фірми, які мають сильні конкурентні переваги і реалізують їх, досягають високих показників конкурентоспроможності. Утім, це не можливо без постійного вдосконалення конкурентного управління фірмами, особливо в умовах невизначеності і непередбачуваності їхнього бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів господарювання ведуться давно. Одним із перших, хто використав поняття «конкурентні переваги», був І. Ансофф (I. Ansoff) [1]. Свою теорію конкурентних переваг у 1970–1980-ті роки сформував М. Портер (M. Porter) [2–4]. У 1984 р. Д. Дей (G. Day) висловив ідею «стійкої конкурентної переваги» та запропонував типи стратегій, які можуть підтримувати конкурентні переваги підприємств [5, с. 56]. У 1990 р. вийшла книга М. Беста (M. Best) «Нова конкуренція. Інститути промислового розвитку», у якій визначено джерела конкурентних переваг підприємницької фірми [6]. Широкої відомості набув дискурс Джея Б. Барні (Jay B. Barney) 1991 р. про стійку конкурентну перевагу, основу на поєднанні ресурсів і можливостей [7]. Привертають увагу також обґрунтування конкурентних переваг і конкурентоспроможності фірм в умовах так званої «нової нормальності».

Мета статті – розкрити сутність і еволюцію управлінсько-орієнтованого підходу до формування конкурентних переваг фірм, надати певні рекомендації менеджменту щодо реалізації конкурентних стратегій в умовах «нової нормальності» та глобальних змін.

Виклад основного матеріалу.

1. Конкурентні переваги бізнесу (фірми): фокус унікальності.

Найбільш системні дослідження конкуренції та конкурентоспроможності фірм містять праці відомого американського економіста М. Портера (M. Porter) [2–4]. На його думку, для успішного ведення конкуренції фірми повинні мати певні переваги – порівняльні та конкурентні.

Порівняльні переваги (М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків») дозволяють компаніям продавати товари за нижчими цінами й тому отримувати вищий прибуток, ніж конкуренти, але доволі швидко освоюються іншими учасниками ринку, тому існують нетривалий час. У традиційній економіці такі переваги у фірм виникають завдяки:

1) особливим географічним чинникам: вигідному розташуванню, наявності транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані;

2) демографічним можливостям: наявності робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня, нерідко «дешевої робочої сили» в регіоні чи країні або можливості залучення робочої сили з інших регіонів;

3) загальноекономічним умовам ведення бізнесу в країні: зростаючій місткості ринків, на яких діють фірми; стимулювальній політиці уряду у сфері інвестицій, кредитування, оподаткування; можливості скористатися ефектом масштабу й ефектом досвіду; наявності джерел додаткового фінансування; розвитку ринкової інфраструктури; поширенню міжфірмової кооперації; наданню послуг різноманітних посередників тощо.

Конкурентні переваги – це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які *відрізняють* діяльність фірми від конкурентів, дають змогу зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», створюються самими фірмами, а їх копіювання значно ускладнене. Інколи такі переваги називають ще *диференціальними* [8]. М. Портер головними конкурентними перевагами фірм уважав:

1) *низькі витрати виробництва*. Вони досягаються шляхом підвищення продуктивності праці, контролю за видатками, використання ефективних методів збуту і просування товарів. Орієнтуючись на низькі витрати виробництва, фірма виграє в ціновій боротьбі з існуючими конкурентами та створює бар'єри для появи в галузі нових конкурентів;

2) *диференціацію товарів / послуг* за допомогою технологічного вдосконалення обладнання, виведення на ринок нової продукції, надання якісного післяпродажного сервісу, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами;

3) *концентрацію на потребах одного ринкового сегменту*. Особливе значення при цьому має розширення маркетингового впливу на споживачів: поліпшення якості продукту, встановлення справедливої ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне обслуговування клієнтів.

У подальших виданнях своєї книги «Competitive Advantage» М. Портер акцентував увагу не просто на диференціації товарів і послуг, а на джерелах їхньої *унікальності*. «Унікальність компанії в будь-якому виді діяльності, який стосується створення вартості, визначається набором основних факторів, аналогічних факторам, які впливають на витрати. Не визначивши й не зрозумівши їх, компанія не може розробляти нових форм диференціації чи визначити, наскільки стійка її поточна диференціація» [9]. До основних факторів, які забезпечують унікальність, розташувавши їх у порядку значущості, М. Портер відніс:

політичні установки: компанії обирають, якою діяльністю займатися та як її реалізовувати, керуючись політикою як інструментом реалізації стратегії;

зчеплення в ланцюжку створення вартості, або зв'язки із постачальниками та каналами збуту, які використовує компанія та які можуть забезпечити унікальність, якщо спосіб виконання певного виду діяльності впливає на інші;

вибір часу початку певної діяльності: якщо компанія першою обрала певний імідж продукту і заявила про це, інші вже не зможуть його використовувати, і компанія стає унікальною;

розташування виробника, наприклад, вибір найзручніших місць для підприємств фірми;

ефективні взаємозв'язки між бізнес-одинацями фірми, які спільно виконують певні бізнес-функції;

навчання працівників і постійний обмін знаннями, які є власністю компанії;

інтеграція нових видів діяльності, що допомагає краще контролювати їхню ефективність або координувати з нею інші види діяльності;

масштаб: великий масштаб може дозволити займатися певною унікальною діяльністю, отримуючи результат, якого не вдалося б досягти за малих обсягів виробництва, однак, за певних обставин, може знизити гнучкість компанії стосовно запитів клієнтів;

інституційні фактори: наприклад, правильні «зчеплення з профспілками» можуть створити унікальні умови кадрової роботи фірми [9].

Ідея пошуку унікальностей фірми була підтримана більшістю дослідників і практиків бізнесу. Так, експерт із стратегічного менеджменту Джей Б. Барні (Jay B. Barney) висунув припущення, що саме *відмінності* кожної компанії слід використовувати для отримання конкурентних переваг. Барні запропонував теорію конкурентних переваг, основу на ресурсах, використанні ресурсного огляду (RBV). Акцент було зроблено на особливій комбінації ресурсів і основних компетенцій, що роблять компанію *унікальною* порівняно з конкурентами. Барні стверджував, що для того, аби ресурси мали потенціал джерела стійких конкурентних переваг, вони повинні бути цінними, рідкісними, неповторними та незамінними.

Матеріальні ресурси, такі як технологія, можуть купувати інші конкуренти, щоб отримати конкурентну перевагу. Нематеріальні ресурси, такі як позитивне впізнавання торгової марки, не можна придбати, вони є основним джерелом стійких конкурентних переваг [7].

Творення унікальності як мета й завдання бізнесу зберігається також у *концепції основної (базової) компетентності* С. К. Прахалада (S. K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel). Головною конкурентною перевагою підприємства в їхній моделі є навички, знання, технології і відносини, що забезпечують підприємству інтелектуальне лідерство в галузі й на ринку. Вони можуть стосуватися персоналу компанії, якості продукції, інновацій та інтелектуальної власності, екосистеми продажів, омніканальної підтримки, орієнтованої на покупців, масштабування бізнесу та ін. Для того аби компетенції були «основними», вони мають відповідати трьом критеріям: 1) пропонувати по-

купцям реальні вигоди; 2) відрізнитися унікальністю, бути такими, що не піддаються копіюванню / імітуванню; 3) забезпечувати доступ до багатьох ринків. Такі компетентності створюють потужний фундамент для унікального конкурентного позиціонування фірми і стійкі, стратегічні конкурентні переваги [10; 11].

Інші дослідники сконцентрували свою увагу на конкурентних перевагах, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів. Так, М. Трейсі (M. Treacy) і Ф. Вірсема (F. Wiersema) у публікаціях 1993–1995 рр. відзначали, що компанії досягають позиції лідера, якщо можуть: а) лідирувати у своїй галузі за ціною та зручністю обслуговування споживачів (мати функціональну перевагу); б) встановлювати тісний зв'язок зі споживачем за допомогою точного сегментування ринків і подальшого пристосування своїх товарів (послуг) до потреб цільових споживачів; в) пропонувати ринку новітні товари й послуги [12; 13].

У працях Б. Міттела (B. Mittal) і Дж. Шес (J. Sheth) обґрунтовано необхідність створення «зони цінності» для споживача. Остання має три складові: реалізація продукту, ціна й персоналізація. Реалізація продукту включає в себе якість, інновацію та індивідуалізацію пропозицій споживачам. Поняття ціни трактується як установлення: а) справедливої, з точки зору споживачів, ціни; б) ціни, що створює (додає) цінність. Вона повинна бути кращою, ніж у конкурентів або продуктів-замінників. Персоналізація означає доступність компанії споживачам, швидку реакцію на запити, потреби і проблеми споживачів, професійне обслуговування клієнтів; побудову довгострокових відносин між компанією і споживачами [14].

С. Свенсон (S. Swenson) зазначає, що «конкурентна перевага є синонімом „унікальної торгової пропозиції” компанії, або відмінної причини, з якої клієнти постійно придбавають товари чи послуги компанії ... Диференційна конкурентна перевага вважається святим граалем конкурентних переваг. Компанія з диференційованими конкурентними перевагами пропонує продукти, які є унікальними та вищими за якістю, ... утримує сильну конкурентну перевагу завдяки кільком елементам свого бізнесу, створюючи таким чином великий розрив між компанією та її аналогами в галузі» [15].

Т. Стюарт (T. Stewart), Харарі Орен (Harari Oren), Пітер Ван Норт (Peter Van North), Х. МакДональд (H. MacDonald), Д. Клейн (D. Klein), У. Букович (W. Bukovich), Р. Уільямс (R. Williams) та інші дослідники пов'язують конкурентні переваги й унікальність підприємства з його *інтелектуальним капіталом*. Останній включає в себе знання, досвід, інформацію та інтелектуальну власність і бере участь у створенні цінностей. «Інформація та знання, – писав Т. Стюарт, – термоядерна зброя у конкурентній боротьбі нашого часу. Знання

являють більшу цінність і мають більшу могутність, ніж природні ресурси, гігантські підприємства або солідний рахунок у банку. Wal-Mart, Microsoft і Toyota стали лідерами не тому, що були багатшими за Sears, IBM чи General Motors, – як раз навпаки. Але у них було дещо цінніше за матеріальні чи фінансові фонди. У них був інтелектуальний капітал» [16].

До найважливіших конкурентних переваг фірми зараз також відносять:

якість управління підприємством: створення ефективних стратегічних бізнес-одиниць, уміння вести симетричну й асиметричну конкуренцію, сформувати конкурентоспроможний персонал, забезпечити збалансоване зростання;

позитивну репутацію підприємства. Остання породжує довіру до його діяльності, впливає на вибір покупцем товару або послуги, знижує ризик взаємодії з підприємством інших суб'єктів ринку, дає можливість легко здобувати різні ресурси тощо. Негативна репутація, навпаки, може спрацювати як фактор руйнації ринків, породжуючи недовіру до підприємства та його менеджменту, стаючи бар'єром для угод і взаємовигідних обмінів;

корпоративну соціальну відповідальність і соціальне підприємництво. Дослідники зазначають, що «сценарій розвитку людства, де бізнес фокусується на прибутку, ігноруючи екологію та людяність, буде катастрофічним. Тому соціальність бізнесу буде конкурентною перевагою в новій економіці». Прихильники такого підходу прагнуть змінити світ, створити соціальну або екологічну цінність, згенерувати позитивний вплив. Але не відмовляються при цьому заробляти гроші. По своїй суті, соціальне підприємництво балансує між комерційною та неприбутковою діяльністю [17].

В одній із сучасних популярних публікацій наводяться відразу 35 практичних прикладів конкурентних переваг, «на яких можна вчитися» [18].

2. Створення конкурентних переваг як управлінська діяльність.

Фактори, які забезпечують унікальність, можуть відрізнитися залежно від виду діяльності й галузі. Тому керівництво фірми повинно постійно аналізувати всі сфери, що забезпечують її унікальність, бути готовим до організаційних змін. Створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю – системним процесом планових, керованих, спрямованих змін (перетворень) для підвищення або збереження організаційної ефективності та конкурентоспроможності [19; 20]. Вона відбувається з урахуванням багатьох чинників, насамперед: візії та місії бізнес-організації, цілей і завдань, наявних ресурсів, стану внутрішнього (сильні та слабкі сторони фірми) і зовнішнього (можливості і загрози розвитку) середовища фірми та методології стратегічного позиціонування.

По-перше, фірми, які ставлять за мету створення конкурентних переваг, повинні зберігати їх тривалий час, тобто мати *стійку конкурентну перевагу*.

Розвиваючи цю думку, дослідники з Бразилії С. К. П. Лопес (S. C. P. Lopes), У. Е. Г. Лопес (H. E. G. Lopes), К. Г. Колета (K. G. Coleta), В. К. Родрігес (V. C. Rodrigues) [21] установили, що на окремих висококонкурентних ринках (наприклад, інформацій і технологій) формується інший конкурентний сценарій, який рухає бізнес до високої конкуренції. Конкурентна перевага потребує врахування двох основних підходів цього терміна. Перший – це *тимчасовий підхід*: ринки повинні бути динамічними в короткостроковому періоді, а фірмам і організаціям необхідно постійно оновлювати інформацію про продукти й управління мережею, щоб задовольнити нестабільні та рухливі вимоги ринку. Другий – це *стійкий підхід*: надалі фірми й організації повинні розробити й упровадити дії, що дозволять їм зберегти конкурентну позицію. Для цього їм потрібно постійно створювати й підтримувати довгострокову цінність завдяки унікальності свого бізнесу, невідтворюваності своїх бізнес-моделей і здатності ефективно замінювати ресурси. Але звичайний стійкий підхід до роботи з довгостроковими статичними бізнес-моделями може бути складним у нестабільних умовах ринків, на яких працюють реальні фірми й організації. Потрібно застосовувати динамічні бізнес-моделі функціонування фірм і організацій, що створюють і отримують вартість. Останні підсилюють конкурентну адаптацію в короткостроковій перспективі, оскільки дозволяють переосмислити, адаптувати, трансформувати або замінити традиційні статичні бізнес-моделі на конкурентне середовище. Як наслідок – отримати вартість і створити стійку конкурентну перевагу.

По-друге, завдання створення унікальності фірми тісно пов'язується зі здобуттям нею *стратегічної конкурентної переваги*. Саме на це звернув увагу М. Бест (M. Best), який у 1990 р. опублікував книгу «Нова конкуренція. Інститути промислового розвитку» [6]. М. Бест виявив появу нових на той час принципів виробництва й організації бізнесу в індустріальних суспільствах Заходу. «Стара конкуренція», заснована на великомасштабному промисловому виробництві, на його думку, поступається місцем новим формам конкуренції, що базуються на малих фірмах як стратегічних агентах на національному й міжнародному ринках. «Нова конкуренція» має чотири виміри: організація фірми; типи координації фаз продуктового ланцюжка; організація галузі і тип промислової політики, – і характеризується стратегіями за кожним із цих напрямів. М. Бест виходив із того, що фірма є колективним підприємцем. Будучи прихильником теорії Й. Шумпетера (J. Schumpeter), М. Бест уважав, що не ринок, а саме фірма потребує особливої уваги: не цінова конкуренція, а «конкуренція з боку нових товарів, нових технологій, нових джерел пропозицій, нових типів організацій» є джерелом багатства націй. Відмінностями і, відповідно, конкурентними перевагами підприємницької фірми тому є:

1) стратегічна орієнтація: підприємницька фірма обирає сферу конкуренції, у той час як ієрархічна фірма приймає конкуренцію як даність;

2) набуття (виграш) стратегічної переваги шляхом інновацій – постійного вдосконалення виробничого процесу і продукту (на відміну від ієрархічної фірми, для якої важливим є виграш від мінімізації виробничих витрат при постійності виробничих операцій, асортименту й дизайну продукції; ієрархічна фірма не відмовляється від інновацій, але розглядає їх як інструмент зниження витрат). Для підприємницької фірми інновації – це не різкі зміни, а накопичення збалансованих взаємних змін продукту, виробництва й організації. Успіх залежить не від спроможності максимально скорочувати витрати, а від мінімізації часу розроблення нового продукту й часу, необхідного для заміни старого продукту на новий;

3) підтримання організаційної гнучкості, необхідної для адаптації конкурентної стратегії фірми до сильних і слабких переваг і недоліків конкурентів у будь-який період часу.

По-третє, *стратегічні конкурентні переваги фірми мають бути реалізованими*. Саме за такої умови можна буде говорити про конкурентоспроможність бізнесу (фірми).

3. Конкурентне управління бізнесом в умовах «нової нормальності» (new normality).

Особливої актуальності створення та реалізація конкурентних переваг фірми набувають в умовах «нової нормальності». Ідеться про зростання невизначеності та пов'язаної з нею нестабільності (волатильності) і, як наслідок, зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Термін виник ще в період Великої депресії в США. Почав знову використовуватися після економічної кризи 2008 р. Особливої актуальності набув у 2020 р. в умовах пандемії COVID-19 (експерти, наприклад, виділили сім головних елементів нового, поствірусного світу: збільшення дистанції між людьми, стресостійкість і ефективність як *must-have* навички для бізнесу, зростання цифрової економіки, а також посилення втручання в неї уряду, більше перевірок для бізнесу, зміна купівельної поведінки і повторний винахід робочих процесів як життя необхідність для компаній), а в 2021 р. – з початком військової агресії росії проти України¹.

Зараз термін *new normality* має широке значення: його використовують для визначення нових умов праці, пересувань тощо [23], до яких потрібно прилаштовуватися, а для цього бути гнучкими та відкритими до постійних змін.

¹ А. М. Колот і О. О. Герасименко називають російську військову агресію «принципово новою (не) нормальністю» (див.: [22, с. 66]).

У сфері менеджменту «нова нормальність» полягає в тому, що старі моделі управління руйнуються, а універсальні рецепти ведення бізнесу відсутні. Вирішальною стає швидкість прийняття та втілення управлінських рішень. Популярності набули концепція VUCA (для керівництва організаціями, що розвиваються, у сценарії нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності), а під час пандемії COVID-19 – концепція BANI (керівництво в умовах крихких фундаментів бізнесу, постійного занепокоєння та нелінійності при прийнятті рішень, неможливості створити структуровані організації та контролювати всі сфери і види діяльності) [24]. Доля компанії, її доходи та прибутки тепер залежать від здатності втілити стратегію. Це «остання конкурентна перевага» в умовах нової нормальності. «Втілення стратегії – головний пріоритет для керівників у всьому світі», – пише Ж. Пейл (J. Pale) [25]. Причому метою управлінців повинно бути не тільки творення нових конкурентних переваг, а насамперед зменшення невизначеності шляхом: пошуку нових прийомів адаптації до конкурентного середовища в умовах його постійних змін; використання інструментарію прогнозування, форсайту, управління ризиками, бізнес-експериментування тощо.

Однак форми подолання невизначеності можуть бути прямо протилежними. З одного боку, саме «нормальним» стає розвиток *партнерства і співробітництва з конкурентами* (прямими та явними). Американський економіст Джеймс Ф. Мур (J. F. Moore) ще наприкінці 1990-х років писав про взаємозв'язок конкуренції, еволюції та кооперації [26]. Концепцію коеволюційного розвитку фірми розвивали також американські вчені-економісти А. М. Брандербургер (A. M. Brandenburger) і Б. Дж. Налебуфф (B. J. Nalebuff) [27]. На їхню думку, фірма може створити конкурентну перевагу за рахунок координації своїх зв'язків із постачальниками, збутовиками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками – якщо їхня господарська діяльність тісно взаємопов'язана, а часта зміна ділових партнерів є економічно невигідною і призводить до істотного збільшення трансакційних витрат у кожного учасника ринку.

При цьому взаємини між фірмами-партнерами переростають спочатку в *партнерські мережі*. Найважливішими з них є: «виробник – споживач продукції», «виробник – ринковий посередник», «виробник – постачальник ресурсів», «виробник – виробник». Потім на цій основі формуються «*бізнес-екосистеми*», які являють собою економічну спільноту взаємодіючих організацій і окремих осіб ділового світу [28]. Членами екосистеми є постачальники, дистриб'ютори, покупці, провідні виробники, конкуренти, державні установи й інші зацікавлені особи, які представляють різні галузі. Вони тісно пов'язані з фірмою і між собою як через конкуренцію, так і через співробітництво,

впливають на інших і зазнають вплив на собі, змушені адаптуватися до бізнес-середовища, як у біологічній системі. Конкурентними перевагами успішної екосистеми стають: зростання кількості клієнтів та обсягів реалізації у компаній-учасників; висока швидкість обміну діловою інформацією, кращими практиками та ноу-хау за рахунок користування загальною інфраструктурою і базою клієнтів; краще задоволення потреб клієнтів. Але партнерство, підприємницькі мережі і навіть бізнес-екосистеми не усувають і не замінюють собою конкуренцію. Кожен з їхніх учасників прагне посилити насамперед свою власну конкурентну позицію. Крім того, партнерства потребують організації та узгодження дій їхніх учасників; вони можуть мати обмеження з боку національних регуляторів і антимонопольних структур.

З іншого боку, «нова нормальність» не виключає проявів *квазіпартнерства* – шляхом злиття бізнесу й політики або якщо бізнес схиляє органи влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю до антиконкурентних дій.

Привертає увагу дослідження цих питань на прикладі Італії [29]. Його автори аналізують політичні зв'язки, а саме діяльність політиків, які є штатними чи позаштатними працівниками компаній, або ж виступають їх консультантами чи експертами. В Італії близько 4,5% фірм мають політичні зв'язки, вони є роботодавцями для 33,6% працюючих. При цьому політичні зв'язки є у 45% великих компаній, у яких працює понад 100 осіб. Крім того, чим старша фірма, тим більша ймовірність наявності у неї політичних зв'язків, а це, у свою чергу, впливає на її довговічність. Отже, які висновки дослідження для конкурентних відносин?

1. *Наявність політичних зв'язків значно збільшує шанси фірми вижити в довгостроковому періоді.* Останні зростають разом із рівнем впливовості політиків, з якими фірма пов'язана. Крім того, політично пов'язані фірми зазвичай є великими за розмірами.

2. *Наявність у штаті компанії місцевого політика дає можливість використати його політичний вплив для отримання переваг над конкурентами.* З одного боку, політичні зв'язки допомагають долати перепони для входу в галузь, що може сприяти збільшенню кількості компаній і формуванню конкурентного середовища. З іншого боку, це призводить до погіршення конкуренції: на ринок потрапляють не ті компанії, що мають кращу продукцію і послуги, а ті, що заручилися політичною підтримкою.

3. *Політичні зв'язки зменшують ризики ведення бізнесу.* Фірми з політичними зв'язками в середньому мають на 3,2% більше працівників порівняно з конкурентами без зв'язків. Наявність політичних зв'язків також збільшує додану вартість на 3,9%, а зв'язки з великою політичною партією – на 4,9%.

Великі компанії завдяки політичній протекції продовжують працювати на ринку, в той час як конкуренти без політичної підтримки його залишають. Відбувається перерозподіл звільнених працівників на користь великих фірм.

4. *Політичні зв'язки послаблюють конкурентне середовище, що призводить до погіршення розвитку всієї галузі.* У галузі економіки з політичними зв'язками входить дедалі менше нових підприємств, у них домінують великі та старі підприємства, які мають нижчу продуктивність і повільніше зростають. Відбувається надмірна концентрація галузей, що в результаті негативно впливає на динамічність бізнес-середовища.

5. *Компанії з політичною підтримкою на ринку мають, по суті, два варіанти розвитку:* а) розробляти, впроваджувати та поширювати інновації; б) захищати своє ринкове становище шляхом усунення конкурентів. Фірми з політичними зв'язками, як правило, обирають останній варіант, причому чим старша фірма, тим вона менш інноваційна.

6. *Наявність політичних зв'язків дозволяє компаніям обходити незручні регуляторні та бюрократичні бар'єри,* що призводить до погіршення конкурентного середовища, зменшення інноваційної активності галузі та спаду економіки загалом.

Незважаючи на такий світовий досвід, деякі вітчизняні дослідники до конкурентних переваг підприємств продовжують відносити:

- переваги, що базуються на нормативно-правових актах (законах, постановах уряду, рішеннях різних органів влади й управління): пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, держави); виняткові права на інтелектуальну власність;

- переваги внаслідок адміністративних заходів – обмеження діяльності конкурентів-виробників (постачальників) шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділенні землі, наданні виробничих і службових приміщень, ускладненні процедури реєстрації підприємств;

- переваги позаправового характеру: використання недобросовісної конкуренції або кримінальних (наприклад, рейдерських) дій проти конкурентів, чим порушують законодавство України.

Звертають увагу на те, що в Україні поступово вибудовувалася система неринкових методів і способів конкуренції: 1) адміністративно-управлінські конкурентні переваги – основані на використанні повноважень, інструментів і важелів впливу державної влади; 2) силові конкурентні переваги – передбачають фізичний вплив на конкурентів чи загрози такого впливу. Якщо конкуруючі фірми використовують адміністративний чи силовий ресурс, перемагає та, у котрої потужніша адміністративно-силова підтримка. Якщо

ж у когось немає можливостей залучити неринкові важелі впливу, він, скоріше за все, програє [30].

Такі «переваги» бізнесу не є конкурентними. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 15) відносить «прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції» до *антиконкурентних дій* органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю і визначає відповідні форми відповідальності [31].

Навіть більше, «нова нормальність» значно підвищує роль права як чинника конкурентоспроможності бізнесу. А. Массон (A. Masson) і Х. Бутінон-Дюма (H. Bouthinon-Dumas), які започаткували новий методологічний підхід Law & Management, пояснюють високу ефективність окремих бізнес-організацій саме дотриманням права й законодавства, розробленням і реалізацією правових стратегій [32]. Г. Сідель (G. Siedel) і Х. Хаапіо (H. Haapio) стверджують, що ефективні менеджери використовують знання права для мінімізації витрат і ризиків, утримання в організації ключових талантів, співробітництва в галузі інновацій, захисту інтелектуальної власності, створення цінностей для клієнтів. Підхід менеджерів до управління є *реактивним*, коли вони вже стикнулися з правовими проблемами (законом) і змушені на них реагувати, і є *проактивним*, якщо дотримання норм права використовується для попередження проблем і досягнення конкурентних переваг [33]. Проактивний підхід до управління організацією передбачає розроблення юридичного плану дій менеджера і включає два елементи: 1) намагання запобігти майбутнім юридичним проблемам (профілактичний підхід); 2) прагнення розв'язати юридичні проблеми і створити цим нові бізнес-можливості для розвитку фірми [34].

4. Конкурентне управління бізнесом в умовах війни.

Навряд чи зараз можна здійснити розгалужене дослідження стану і перспектив розвитку вітчизняного бізнесу в умовах російсько-української війни, розпочатої агресором 24 лютого 2022 р., а фактично у 2014 р. Проте перші уроки війни бізнес уже усвідомив. Найбільшим викликом для нього стали безпека й захист працівників, логістика і транспорт, відсутність клієнтів і замовлень, абсолютно нова демографічна ситуація в країні (кількість тимчасово переміщених осіб у межах України зараз становить близько 4 млн осіб), дисфункції ринків праці, а головним джерелом стійкості та конкурентоспро-

можності підприємств – *здатність якомога швидше адаптуватися до нових умов ведення бізнесу*. Цьому певною мірою сприяли:

1) релокація бізнесу: на 28 травня 2022 р. за державною програмою з релокації українських виробництв понад 600 підприємств перемістили свої потужності з областей, де тривають бойові дії. Більша частина з них відновила свою діяльність на безпечних територіях – загалом 20% перевезли підприємства в інші регіони України; 4,4% переїхали за кордон. Проте й ризиків таких змін доволі багато: працівникам приходится звикати до нового місця проживання, нового режиму роботи, нових трудових відносин у нових трудових колективах;

3) зміна бізнес-моделі та запуск нових бізнес-напрямів або послуг;

4) вихід на нові ринки, зокрема іноземні: 13% підприємців шукали нових клієнтів за межами України, 9% шукали фінансування в інших країнах [35]. Українські ІТ-роботодавці, наприклад, масово відкривають нові офіси й центри розробки у Європі через чутливість замовників до ризиків. З 24 лютого 2022 р. про запуск нових центрів розробки в Україні або за її межами оголосили 13 компаній із 50 найбільших ІТ-роботодавців за версією DOU. Їхній сумарний штат – понад 44 000 спеціалістів. Наразі відомо щонайменше про 27 нових локацій, що вже працюють або готуються до запуску. Дві третини (18 офісів) – у країнах Східної Європи, на Балканах і в Латинській Америці. Закордонну експансію підживлює бажання розвивати бізнес і диверсифікувати команди, щоб заспокоїти замовників [36];

5) використання державної допомоги. Робота ведеться за кількома основними напрямками: допомога в релокації підприємств у безпечніші регіони (підтримка з постачання сировини, пошуку нових ринків збуту продукції, підбору працівників); податкові послаблення, зокрема на митниці; пільгове кредитування; налагодження логістичних шляхів; спрощення регуляції та митних процедур; грошова підтримка (як переселенців і тих, хто втратив роботу, так і роботодавців). Ці заходи мають послабити кризу виробництва й підтримати внутрішній попит. Від власників бізнесу очікують збереження робочих місць, а також своєчасної сплати податків.

По суті, йдеться про опанування прийомками *менеджменту воєнного часу*. Автори статті [37], наприклад, діляться прикладами та роздумами добровольчого батальйону української армії, який за короткий проміжок часу зміг упровадити:

– якісно нову модель лідерства, яка: а) враховує не тільки здібності, але й характер. Здібності включають навички стратегії, управління людьми, керування організацією та інші ділові питання. Характер включає в себе одинадцять чеснот, а саме: запал, співпрацю, покірність, людяність, послідовність,

відвагу, стриманість, відповідальність, трансцендентність, справедливість, розсудливість, а також зобов'язання; б) вимагає послідовності, коли слова відповідають вашим діям, що збільшує довіру між лідером і його командою;

– нові технології, щоб бути на крок попереду конкурента або противника.

При цьому існує потреба у зміні мислення, лише тоді технології зможуть працювати, зміцнюючи перевагу над конкурентами;

– нові підходи до розвитку персоналу. Завдання командира полягає в тому, щоб організувати підготовку солдатів якомога наближено до фактичних бойових дій, щоб детально відтворити елементи битви. Завдання лідера бізнесу – створити команду з людей, які «мають бойовий досвід» у бізнесі і можуть поділитися цим досвідом з іншими заради зростання «бойової готовності» фірми;

– нове розуміння стратегії бізнесу: лідери потребують правильної стратегії, а «відсутність стратегії та плану дій є подібною до передачі своєї зброї ворогові чи конкурентові ... Якщо лідер не має стратегії, а команда не розуміє стратегічного наміру групи, стає неможливо сформувати план нападу або план дій. Коли всі члени команди розуміють стратегічні наміри лідера, це сприяє формуванню сильної групи, яка є гнучкою та лояльною під час кризи або змін. Стратегія, що базується на спільних цінностях, може стати ключовою конкурентоспроможною зброєю» [37].

Формування принципово нової військової доктрини, за якої традиційне ієрархічне лідерство (*detailed command*) поступається *розподіленому лідерству* (*mission command*), зацікавило багатьох експертів бізнесу. «Основними принципами *mission command* є плекання довіри, командної роботи, вертикальні та горизонтальні комунікації, чітке донесення командуванням спільної мети та замислів. Водночас підлеглі можуть йти на розумний ризик та проявляти ініціативу, відхиляючись від точних наказів, проте слідуючи загальним замислам командування» [38]. Гнучкість і адаптивність української армії, активний волонтерський рух, здатність українців швидко самоорганізовуватися, щоб забезпечувати армію необхідним спорядженням, є проявами саме розподіленого лідерства.

Висновки.

1. «Класикою» в теорії конкуренції та конкурентоспроможності фірм є праця відомого американського економіста М. Портера (М. Porter). На його думку, для успішного ведення конкуренції підприємства повинні мати певні переваги – порівняльні та конкурентні. Але головна увага має бути приділена пошуку джерел унікальності – товарів і послуг, прийомів ведення бізнесу, управління розвитком фірми. Сучасний бізнес визнає, що фірми, які мають сильні конкурентні переваги і реалізують їх, досягають високих показників конкурентоспроможності.

2. Створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю, яка відбувається з урахуванням багатьох чинників, насамперед: візії та місії бізнес-організації, цілей і завдань, наявних ресурсів, стану внутрішнього (сильні та слабкі сторони фірми) і зовнішнього (можливості і загрози розвитку) середовища фірми та методології стратегічного позиціонування.

3. Особливої актуальності створення та реалізація конкурентних переваг фірми набуває в умовах «нової нормальності» – зростання невизначеності та нестабільності і, як наслідок, зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Метою управлінців у «новій нормальності» повинно бути не тільки створення нових конкурентних переваг, а й зменшення невизначеності: пошук нових прийомів адаптації до конкурентного середовища; використання інструментарію прогнозування, форсайту, управління ризиками, бізнес-експериментування тощо.

4. Форми подолання невизначеності можуть бути прямо протилежними. З одного боку, саме «нормальним» стає розвиток партнерства і співробітництва з конкурентами (прямими та явними). З іншого боку, «нова нормальність» не виключає проявів квазіпартнерства – шляхом злиття бізнесу й політики або якщо бізнес схиляє органи влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю до антиконкурентних дій. За таких умов значно зростає роль права як чинника конкурентоспроможності бізнесу.

5. Дослідження проблем функціонування вітчизняних підприємств під час російсько-української війни, розпочатої агресором 24 лютого 2022 р., а фактично у 2014 р., виявило нові джерела конкурентних переваг, а саме можливість швидкого пристосування до нових умов ведення бізнесу й формування нових моделей і прийомів управління, особливо розподіленого лідерства, які можуть бути використані в конкурентних війнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. xiv, 241 p.
2. Porter M. E. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1985. xviii, 557 p.
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
4. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1987. May – June. P. 43–59.
5. Дэй Д. Стратегический маркетинг. Москва : ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
6. Best M. H. *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge : Polity Press, 1990. 296 p.
7. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
8. Twin A. Competitive Advantage. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp (дата звернення: 14.05.2022).

9. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. *Бізнес Цензор* : сайт. 24.01.2020. URL: https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna_perevaga_yak_dosyagati_stablno_visokih_rezultatv (дата звернення: 14.05.2022).
10. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May – June.
11. Hamel G., Prahalad C. K., Thomas H., O’Neal D. E. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley, 1999. 416 p.
12. Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. 1993. January – February. P. 84–93.
13. Treacy M., Wiersema F. How market leaders keep their edge. *Fortune*. 1995. February 6. P. 88–98.
14. Mittal B., Sheth J. N. Value Space: Winning the Battle for Market Leadership. McGraw-Hill, 2001. 265 p.
15. Swenson S. What Is Competitive Advantage? January 4, 2022. URL: <https://www.fool.com/investing/how-to-invest/stocks/competitive-advantage/> (дата звернення: 14.05.2022).
16. Stewart T. A. Intellectual Capital: The new wealth of organization. *Crown Business*. December 29, 1998.
17. Корнецький А. Бізнесу не обов’язково обирати: приносити користь чи заробляти гроші. Майбутнє за соціальним підприємництвом. *Forbes*. 2021. 6 лип. URL: <https://forbes.ua/business/biznesu-ne-obyazatelno-vybirat-prinosit-polzu-ili-zarabatyvat-dengi-budushchee-za-sotsialnym-predprinimatelstvom-06072021-1957> (дата звернення: 14.05.2022).
18. animatevabg. 35 Practical Competitive Advantage Examples to Learn From. March 31, 2020. URL: <https://mktoolboxsuite.com/competitive-advantage-examples/> (дата звернення: 14.05.2022).
19. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
20. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.
21. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105. URL: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168007/html/> (дата звернення: 14.05.2022).
22. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>.
23. New normal. URL: <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyi-v-sogodnishnomu-marketingu> (дата звернення: 14.05.2022).
24. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare / MJV Team. 13.07.2021. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/> (дата звернення: 14.05.2022).
25. Пейл Ж. Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить. Москва : Альпина Паблишер, 2021. URL: <http://maxima-library.org/component/maxlib/b/523046?format=read> (дата звернення: 14.05.2022).

26. Moore J. F. *The Death of Competition*. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
27. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition*. New York : Doubleday, 1996. 105 p.
28. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. May – June. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата звернення: 14.05.2022).
29. Капіталізм для своїх: як злиття бізнесу і політики впливає на економіку. *Вокс Україна* : вебсайт. 2018. 13 груд. URL: <https://voxukraine.org/kapitalizm-dlya-svoyih-yak-zlittya-biznesu-i-politiki-vplivaye-na-ekonomiku/> (дата звернення: 14.05.2022).
30. Губін К. Г. Перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. №4. С. 96–115. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96>.
31. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 №2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 14.05.2022).
32. Bouthinon-Dumas H., Masson A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques. Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance* / Ed. by A. Masson, M. J. Shariff. Louvain-la-Neuve : Larcier, 2012. 544 p.
33. Seidel G., Haapio H. *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot : Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 p.
34. Law: The Hidden Competitive Advantage. *Michigan Ross*. 2011. February, 14. URL: <https://michiganross.umich.edu/rtia-articles/law-hidden-competitive-advantage> (дата звернення: 14.05.2022).
35. Діденко С. Бізнес відновлює роботу: 510 підприємств переїхали за програмою релокації. *UA.NEWS* : інформ.-аналіт. портал. 2022. 13 трав. URL: <https://ua.news/ua/byznes-vozobnovlyayet-rabotu-510-predpryyatyj-pereehaly-po-programme-relokatsyy/> (дата звернення: 14.05.2022).
36. Дудко В. Велике переселення. З початку війни українські ІТ-компанії відкрили за кордоном 18 офісів. Чому вони так поспішають? *Forbes*. 2022. 6 трав. URL: <https://forbes.ua/inside/zakhid-ukraini-ta-skhid-evropi-z-pochatkom-viyni-veliki-it-kompanii-vidrili-mayzhe-30-novikh-ofisiv-de-naybilshe-06052022-5862> (дата звернення: 14.05.2022).
37. Яких уроків лідерства бізнес може навчитися в української війни? *UCU Center for Leadership* : вебсайт. URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyh-urokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoyi-vijny/> (дата звернення: 14.05.2022).
38. Задерей Н. Доброго вечора, ми з України. Предвісники нового лідерства. *НВ Бізнес*. 2022. 25 трав. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zarazu-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html> (дата звернення: 25.05.2022).

REFERENCES

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
4. Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May–June, 43–59.

5. Day, G. (2002). *Market Driven Strategy*. EKSMO-Press [in Russian].
6. Best, M. H. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Polity Press.
7. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
8. Twin, A. (n.d.). *Competitive Advantage*. https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp.
9. Porter, M. (2020, January 24). *Konkurentna perevaga. Yak dosiahaty stabilno vysokykh rezultativ [Competitive Advantage. How to achieve consistently high results]*. https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna_perevaga_yak_dosyagati_stablnovisokih_rezultatv.
10. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June.
11. Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H., & O’Neal, D. E. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley.
12. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, January–February, 84–93.
13. Treacy, M., & Wiersema, F. (1995, February 6). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 88–98.
14. Mittal, B., & Sheth, J. N. (2001). *Value Space: Winning the Battle for Market Leadership*. McGraw-Hill.
15. Swenson, S. (2022, January 4). *What Is Competitive Advantage?* <https://www.fool.com/investing/how-to-invest/stocks/competitive-advantage/>.
16. Stewart, T. A. (1998, December 29). Intellectual Capital: The new wealth of organization.
17. Kornetskyi, A. (2021, July 06). *Biznesu ne obov'iazkovo obyraty: prynosyty koryst chy zaroblyaty hroshi. Maibutnie za sotsialnym pidpryiemnytstvom [Businesses do not have to choose between making a profit or making money. The future of social entrepreneurship]*. <https://forbes.ua/business/biznesu-ne-obyazatelno-vybirat-prinosit-polzu-ili-zarabatyvat-dengi-budushchee-za-sotsialnym-predprinimatelstvom-06072021-957> [in Ukrainian].
18. animitevabg. (2020, March 31). *35 Practical Competitive Advantage Examples to Learn From*. <https://mktoolboxsuite.com/competitive-advantage-examples/>.
19. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoe upravlenye [Competition management]*. Espada [in Russian].
20. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpryiemstva) [Competitiveness of business (enterprise)]*. Pravo [in Ukrainian].
21. Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. (2019). Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(1), 90–105. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168007/html/>.
22. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2022). Novitni format orhanizatsii trudovoi diialnosti: pryroda, vyklyky, traiektorii rozvytku [Novel formats of labor activity organization: nature, challenges, development trajectories]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 5, 59–76. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059> [in Ukrainian].
23. *New normal*. (n.d.). <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyi-v-sogodnishnomu-marketingu>.

24. MJV Team. (2021, July 13). *From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare*. <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>.
25. Pale, J. (2021). *Real'naya strategiia. Kak planirovat' tol'ko to, chto mozžno voplotit' [Real strategy. How to plan only what can be realized]*. Alpina Publisher. <http://maxima-library.org/component/maxlib/b/523046?format=read> [in Russian].
26. Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition*. Harper Business.
27. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday.
28. Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May–June. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
29. *Kapitalizm dlia svoikh: yak zlyttia biznesu i polityky vplyvaie na ekonomiku [Capitalism for its own: how the merger of business and politics affects the economy]*. (2018, December 13). <https://voxukraine.org/kapitalizm-dlya-svoyih-yak-zlittya-biznesu-i-politiki-vplyvaye-na-ekonomiku/> [in Ukrainian].
30. Hubin, K. H. (2021). Perspektyvni napriamy rozvytku marketynhu v Ukraini [Promising avenues for the development of marketing in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(47), 96–115. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96> [in Ukrainian].
31. Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy vid 11.01.2001 No. 2210-III [On protection of economic competition: Law of Ukraine dated January 11, 2001]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> [in Ukrainian].
32. Bouthinon-Dumas, H., & Masson, A. (2012). Stratégies juridiques des acteurs économiques. In A. Masson, & M. J. Shariff (Eds.), *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. Larcier.
33. Seidel, G., & Haapio, H. (2011). *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Gower Publishing, Ltd.
34. *Law: The Hidden Competitive Advantage*. (2011, February 14). <https://michiganross.umich.edu/rta-articles/law-hidden-competitive-advantage>.
35. Didenko, S. (2022, May 13). *Biznes vidnovliuie robotu: 510 pidpriemstv pereikhaly za prohramoiu relokatsii [Business resumes work: 510 companies have moved under the relocation program]*. <https://ua.news.ua/byznes-vozobnovlyaet-rabotu-510-predpriyatyj-perechaly-po-programme-relokatsyy/> [in Ukrainian].
36. Dudko, V. (2022, May 06). *Velyke pereseleattia. Z pochatku viiny ukrainski IT-kompanii vidkryly za kordonom 18 ofisiv. Chomu vony tak pospishaiut? [Great relocation. Since the beginning of the war, Ukrainian IT companies have opened 18 offices abroad. Why are they in such a hurry?]*. <https://forbes.ua/inside/zakhid-ukraini-ta-skhid-evropi-z-pochatkom-viyni-veliki-it-kompanii-vidrili-mayzhe-30-novikh-ofisiv-de-naybilshe-06052022-5862> [in Ukrainian].
37. *Yakykh urokiv liderstva biznes mozhe navchytysia v ukrainskoi viiny? [What leadership lessons can business learn in the Ukrainian war?]*. (n.d.). <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyh-urokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoyi-viiny/> [in Ukrainian].
38. Zaderei, N. (2022, May 25). *Dobroho vechora, my z Ukrainy. Predvisnyky novoho liderstva [Good evening, we are from Ukraine. Precursors of new leadership]*. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zaraz-u-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html>.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2022

Стаття пройшла рецензування 05.06.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Economic Theory Department,
Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

COMPETITIVE ADVANTAGES OF BUSINESS: MANAGEMENT-ORIENTED VIEW OF THE PROBLEM

Problem setting. Firms achieve high competitiveness if they have strong competitive advantages and realize them. The study of competitive advantages of firms becomes especially relevant in the uncertainty and unpredictability of the business environment.

Recent research and publication analysis. I. Ansoff was one of the first to use the concept of “competitive advantage”. M. Porter formulated his theory of competitive advantage in the 1970s and 1980s. In 1984, D. Day expressed the idea of “sustainable competitive advantage”. In 1990, M. Best published a book “New Competition. Institutes of Industrial Development”, in which he identified the sources of competitive advantages of the entrepreneurial firm. Jay B. Barney’s 1991 discourse on sustained competitive advantage based on a combination of resources and capabilities became widely known. Now the attention is drawn to the justification of competitive advantages and competitiveness of firms in the so-called “new normality”.

Paper objective is to reveal the essence and evolution of management-oriented approach to the formation of competitive advantages of firms, to provide recommendations to management on the implementation of competitive strategies in the “new normality” and global change.

Paper main body. The author of the article argues the following provisions.

1. “Classics” in the theory of competition and competitiveness of firms are the papers of the famous American economist M. Porter. In his opinion, in order to successfully compete, enterprises must have certain advantages – comparative and competitive. But the main attention should be paid to finding sources of uniqueness – goods and services, methods of doing business, managing the development of the firm. Modern business recognizes that firms that have strong competitive advantages and realize them, achieve high competitiveness.

2. Creating competitive advantage is a special management activity that takes into account many factors, first of all: the vision and mission of the business organization, goals and objectives, available resources, the state of internal and external environment and strategic positioning methodology.

3. The creation of and realization of competitive advantages of the firm acquires special urgency in the conditions of “new normality”. This is an increase in uncertainty and instability and, as a consequence, a decrease in the predictability of the behavior of economic entities. The goal of managers in the “new normality” should be not only to

create new competitive advantages, but also to reduce uncertainty: the search for new ways to adapt to the competitive environment; use of forecasting tools, foresight, risk management, business experimentation, etc.

4. Forms of overcoming uncertainty can be directly opposite. On the one hand, it is “normal” to develop partnerships and cooperation with competitors (direct and explicit). On the other hand, the “new normality” does not preclude the manifestation of quasi-partnership – by merging business and politics, or if business inclines the authorities, local government, administrative and economic management and control to anti-competitive actions. Then the role of law as a factor in the competitiveness of business increases significantly.

5. A study of the problems of domestic enterprises during the Russian-Ukrainian war, started by the aggressor on February 24, 2022, revealed the need to quickly adapt to new business conditions: the use of relocation techniques, changing business models, access to new markets, including foreign ones, close cooperation with the state. The war also revealed new management techniques, especially leadership, that could be used in competitive wars.

Conclusions. Research on business competitiveness should be systematic and continuous. They should provide management recommendations on the implementation of competitive strategies in the context of the “new normality” and global challenges.

Short abstract for an article

The author of the article explores the evolution of management-oriented approach to the formation and implementation of competitive advantages of firms, pays special attention to finding sources of uniqueness – goods and services, methods of doing business, managing the development of the firm. The author proves that the creation of competitive advantages is a special management activity, formulates management recommendations for the implementation of competitive strategies in the “new normality” and global challenges, in particular in wartime.

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, uniqueness of business, “new normality”, partnership, quasi-partnership, competitiveness during the war.

Article details:

Received: 25 May 2022

Revised: 05 June 2022

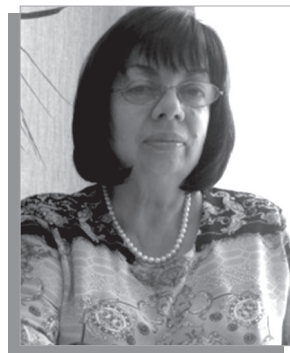
Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 72–92. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2022). Konkurentni perevahy biznesu: upravlinsko-orientovanyi pohliad na problemu [Competitive advantages of business: management-oriented view of the problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 72–92. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72> [in Ukrainian].

О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ol.mar4encko2011@ukr.net
ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0003-4761-9620>



АНТИКРИЗОВИЙ КОНСАЛТИНГ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА¹

Розкрито концептуальні основи антикризового консалтингу та його роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Обґрунтовано мету, об'єкт, предмет і типи антикризового консалтингу як виду консалтингу економічної безпеки господарських систем. Охарактеризовано основні види антикризового консалтингу.

Ключові слова: антикризовий консалтинг, економічна безпека підприємств, система економічної безпеки підприємств, консалтинг економічної безпеки, типи антикризового консалтингу, сталий розвиток підприємств, криза підприємств, антикризова діяльність, антикризовий менеджмент.

JEL Classification: D20, J28, L86, L20, L86, M10.

Постановка проблеми. У сучасний період проблеми захищеності підприємств від загроз внутрішнього й зовнішнього середовища бізнесу, деструктивними наслідками впливу яких на господарські системи є їхні кризові стани, набувають першочергового значення, що актуалізує дослідження, спрямовані на розкриття теоретичних і прикладних аспектів антикризового консалтингу.

Системи економічної безпеки підприємства і його антикризової діяльності є взаємопов'язаними: по-перше, кризовий стан є реальною загрозою еко-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).
© Марченко О. С., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

номічній безпеці підприємства, що зумовлює необхідність здійснення комплексу заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій. По-друге, захист підприємства від потенційних і реальних, поточних і стратегічних, загальних і локальних, зовнішніх і внутрішніх загроз бізнесу забезпечується антикризовими програмами та залежить від їхньої ефективності. По-третє, досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства є умовою запобігання його кризовим станам, критерієм ефективності антикризової діяльності.

Це дає підстави для визначення антикризового консалтингу, з одного боку, чинником безпеки сталого розвитку підприємств, їхньої ефективності та конкурентоспроможності, а з іншого боку, видом консалтингу економічної безпеки підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризовий консалтинг, що охоплює широкий спектр послуг фахівців з економіки, менеджменту, фінансів, права тощо, є достатньо розвиненим напрямом консалтингової діяльності. Багато консалтингових фірм і незалежних консультантів надають професійну допомогу підприємствам із розроблення та впровадження їхніх антикризових програм, попередження і подолання кризових станів, виходу з кризових ситуацій.

Але концептуальні основи антикризового консалтингу не отримали ще системного обґрунтування та розкриття. Навіть щодо визначення поняття антикризового консалтингу, стосовно якого як у практиків, так і в дослідників ще немає єдності, переважає суто управлінський підхід – це консалтинг із проблем антикризового управління підприємствами. Як визначено на сайті консалтингової компанії «ІС-Консалтинг», криза вимагає особливих рішень – антикризових. В умовах кризи потрібні нові цілі, нові критерії оцінки, інші походи до прийняття рішень і організації їх виконання, перегляд і переоблік ресурсів, концентрація на головному. Саме в цьому і полягатиме основна участь консультанта – у пошуку і пропозиції більш ефективних рішень, а також в обговоренні та пропозиції грамотних механізмів реалізації цих рішень [1].

Дійсно, антикризовий консалтинг спрямовується на професійну допомогу керівництву та фахівцям у періоди кризових станів підприємств шляхом передавання сучасних знань і досвіду з антикризового управління. І за основними замовниками послуг антикризовий консалтинг є управлінським. При цьому слід також підкреслити, що роль професійної допомоги консультантів кризовим менеджерам організацій є значною, оскільки «проблема застосування антикризового управління в менеджменті підприємств все ще потребує більш детального вивчення задля розробки нових підходів до керування під-

приємством у кризовому становищі, методів подолання та передбачення кризового стану підприємства» [2]. Але діяльність антикризових консультантів не обмежується передаванням менеджерам підприємства нових знань з ефективних методів та інструментів подолання криз. Навіть за його формами антикризовий консалтинг – це не тільки консультування, а й проектування, аутсорсинг, навчання тощо. Щодо його змісту, то антикризові консультанти надають складні та пакетні послуги, що охоплюють не тільки управлінський, а й економічний, фінансовий, маркетинговий, юридичний антикризовий консалтинг, навіть антикризовий PR-консалтинг [3].

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття ролі й основних напрямів антикризового консалтингу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Антикризовий консалтинг – це професійна допомога підприємству, що надається фахівцями з різних галузей знань у розв’язанні проблем його ефективного та конкурентоспроможного функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків, деструктивними наслідками яких є його кризи. Дослідження антикризового консалтингу в системі економічної безпеки підприємств повинно охоплювати певні етапи: обґрунтування концептуальних основ; визначення типів; розкриття основних видів консалтингової діяльності з розв’язання проблем ефективної захищеності підприємств від зовнішніх і внутрішніх кризових ситуацій та явищ.

Розкриття концептуальних основ антикризового консалтингу базується на визначенні змісту таких взаємопов’язаних понять, як «ефективність» і «розвиток підприємства», «система економічної безпеки підприємства» (СЕБП), «криза підприємства», «дисфункція СЕБП», «антикризова діяльність», «антикризовий менеджмент», «консалтинг економічної безпеки підприємства». Це дозволить обґрунтувати сутнісні характеристики та роль антикризового консалтингу в СЕБП.

По-перше, метою професійної допомоги підприємству фахівців з антикризового консалтингу є сприяння сталому розвитку господарської системи шляхом запобігання та подолання її кризових станів. Як зазначив партнер консалтингової компанії «Baker Tilly Ukraine» А. Калушенко, для перших осіб підприємств питання сталого розвитку є особливо актуальним, адже це – досягнення стійкості, тобто здатності до виживання у довгостроковій перспективі [4].

Розвиток підприємства характеризується сукупністю довготривалих і багатовекторних процесів кількісних і якісних змін господарської системи. Його основні види відповідно до різних критеріїв розкрито в табл. 1.

Таблиця 1

Основні види розвитку підприємства*

Критерії	Види
Характер змін	Екстенсивний, інтенсивний
Джерело	Екзогенний, ендегенний
Масштаб і складність об'єкта	Індивідуальний, локальний, загальний.
Форма (характер змін)	Прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний, циклічний
Тип тренду	Лінійний, нелінійний
Виділення вектора розвитку	Векторний, квазі-хаотичний
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний (декілька односпрямованих векторів)
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний (розвиток підприємства в цілому)
Кількісна характеристика змін (зміни масштабу діяльності підприємства)	Прогресія, дегресія, пульсація (послідовні періодичні коливання стану підприємства) та незмінність
Представлення суб'єкта розвитку	Проєктивний, непроєктивний. Цілеспрямований, спонтанний
Можливості розвитку	Інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний

* *Примітка:* складено на основі джерел: [5–7].

Сталий розвиток підприємства базується на поєднанні в процесі господарської діяльності таких принципів: ефективності (прибутковості); інноваційності; соціальної відповідальності; безпеки бізнесу, персоналу, споживачів; збалансованості інтересів стейкхолдерів (зовнішніх і внутрішніх); екогармонійності як необхідності врахування екологічних наслідків ведення бізнесу; економічності (раціональності) використання ресурсів [8; 9]. Слід підкреслити, що сталий розвиток підприємства забезпечується збалансованим і ефективним здійсненням усіх видів господарської діяльності і навпаки – кризові ситуації, пов'язані з певним видом господарської діяльності, є загрозою кризи системи загалом.

По-друге, антикризовий консалтинг спрямується на професійну допомогу менеджменту підприємства у розбудові ефективної СЕБП як сукупності стратегічних і тактичних цілей, програм, заходів і засобів управління загрозами, що забезпечує захищеність підприємства від небезпек господарській діяльності та його здатність прогнозувати, попереджати та долати негативні на-

слідки їхнього дестабілізуючого впливу на господарську діяльність у поточному та довгостроковому періодах [10]. Завданням СЕБП є забезпечення сталого розвитку господарської системи шляхом комплексної реалізації його принципів.

По-третє, комплексним об'єктом антикризового консалтингу є криза підприємства як загострення суперечностей у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що зумовлює падіння його ефективності та конкурентоспроможності, унеможлиблює його сталий розвиток [11]. Криза підприємства – це такий період його життєвого циклу як цілісної господарської системи, який характеризується падінням / втратами потенціалу його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку, що може мати критичні і навіть руйнівні наслідки для бізнесу.

Як соціально-економічне явище, притаманне функціонуванню господарських систем на певних етапах їхнього життєвого циклу в умовах ринкової невизначеності та ризиків, криза підприємства:

1) інституціоналізується в таких її формах, як кризова ситуація, кризове явище, кризовий стан, банкрутство. Тобто критичні для підприємства суперечності його функціонування та розвитку, що є загрозами (зовнішніми та внутрішніми) щодо досягнення цілей бізнес-системи, її безпеки та перспектив, втілюються в різних, але взаємопов'язаних інституціональних формах (табл. 2);

2) ідентифікується на основі системи критеріїв (чинники, наслідки, рівень, тривалість тощо) та показників у певні види криз, наприклад, криза стратегії, успіху, ліквідності та ін. (табл. 3).

Таблиця 2

Основні інституціональні форми кризи підприємства*

Інституціональні форми	Визначення
Кризова ситуація	Подія у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнесу, що є загрозою ефективній діяльності підприємства й може мати для нього негативні наслідки
Кризове явище	Певний негативний наслідок (наслідки) кризової ситуації на підприємстві, що не була передбачена чи своєчасно подолана
Кризовий стан	Пов'язане з кризовими явищами падіння ефективності господарської діяльності підприємства загалом чи її певного виду, що має для господарської системи критичні наслідки

Закінчення табл. 2

Інституціональні форми	Визначення
Банкрутство	Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури

* *Примітка:* складено автором на основі джерел: [11–15].

Важливо підкреслити, що банкрутство є комплексною інституціональною формою кризи підприємства, наслідком зтяжнього кризового стану і свідчить про його неспроможність самостійно такий стан подолати та відновитися як цілісна господарська система, що має потенціал ефективності й сталого розвитку.

Таблиця 3

Основні ідентифікаційні ознаки кризи підприємства*

Чинники	Наслідки	Види
Зовнішні та внутрішні; об'єктивні і суб'єктивні; економічні, управлінські, правові, соціальні, техніко-технологічні та ін.	Короткотривалі та довготривалі; системні і такі, що стосуються окремих підрозділів та видів господарської діяльності підприємства; передбачені та неочікувані; стадійні і внутрішньостадійні; критичні для підприємства і такі, що долаються, тощо	Ендогенні та екзогенні кризи; кризи звичайної діяльності підприємства і надзвичайні кризи; загальна криза підприємства, кризи основної діяльності підприємства, криза управління; криза стратегії, криза успіху, криза ліквідності; кризи, викликані подіями об'єктивного характеру, кризи, які зумовлено суб'єктивними чинниками

* *Примітка:* складено автором на основі джерел: [11–14].

Слід підкреслити, що наслідки кризи для підприємства є негативними, але вона слугує і поштовхом для вдосконалення його економічного механізму, зміни організаційної форми, технологій, для інновацій. «Криза – найкращий

час, щоб почати свій стартап або розвинути діючий бізнес. Чому? До кризи у нас було Х проблем, а зараз їх є вдвічі більше. Це наче, коли на морі відступає вода і підводні каміння вперше стають видимі. Тож підприємцям саме час сфокусуватися на пошуку нових проблем своїх клієнтів, які оголила криза» [16].

По-четверте, криза підприємства свідчить про недосконалість СЕБП, про її дисфункцію як неспроможність забезпечити захищеність господарської системи від кризових ситуацій та явищ. Це дає підстави стверджувати, що:

- серед ознак кризи підприємства однією з найсуттєвіших є дисфункція СЕБП як втрата системою можливостей і здатностей ефективно здійснювати її функції, що зумовлює дестабілізацію як самої системи, так і об'єкта її впливу. Дисфункція СЕБП характеризується: а) дисфункціональними наслідками її впливу на економічну безпеку підприємства; б) власним дисфункціональним станом;

- дисфункція СЕБП або її окремих складових є внутрішнім чинником кризи підприємства;

- криза СЕБП істотно обмежує можливості підприємства щодо подолання його кризового стану. Виходячи з цього, умовою його виходу з кризи є подолання дисфункції та вдосконалення СЕБП відповідно до нових вимог і викликів бізнес-середовища.

По-п'яте, системним предметом антикризового консалтингу є антикризова діяльність підприємств, яка є багатовекторною, має управлінські, економічні, соціальні, правові та інші складові [17]. Її основними характеристиками є:

1) комплексність як спрямованість на:

- здійснення заходів із прогнозування та виявлення кризових ситуацій, явищ і станів, їх попередження та подолання негативних наслідків;

- забезпечення ефективної виробничої, фінансової, інвестиційної, інноваційної, ринкової та інших видів діяльності підприємств, бізнес-організацій;

- формування СЕБП, що спроможна забезпечити захищеність підприємства від деструктивних наслідків загроз і ризиків бізнесу на всіх етапах його життєвого циклу;

2) системність. Підприємство є інтегративною соціально-економічною та техніко-технологічною системою, функціонування якої визначається умовами та чинниками його зовнішнього і внутрішнього середовища, нестабільність і зростання рівня ризикованості яких породжує його кризові стани. Тому антикризова діяльність характеризується системним підходом до розв'язання

проблем функціонування підприємства з метою попередження та подолання криз, забезпечення сталого розвитку в майбутньому;

3) постійність. Здійснення антикризових заходів не є завданням менеджменту підприємства тільки в період його кризового стану. Це діяльність, що здійснюється весь життєвий цикл підприємства, на кожній із його стадій;

4) інноваційність. Заходи антикризової діяльності не можуть бути стандартними, оскільки немає однакових за причинами, змістом, проявами та наслідками кризових станів підприємства. Це завжди у певному сенсі унікальна кризова ситуація, що потребує нових рішень з її подолання;

5) інтеграція. Антикризова діяльність інтегрує економічні, фінансові, управлінські та інші процеси на підприємстві;

6) програмний підхід. Антикризова діяльність спирається на розроблення та впровадження антикризових програм, що визначають її стратегію та тактичні заходи;

7) співпраця. Здійснення антикризових заходів є функцією всіх підрозділів підприємства та його служб;

8) керованість. Антикризова діяльність потребує ефективної системи антикризового менеджменту, основні типи якого розкрито в табл. 3;

9) мультидисциплінарність. Розроблення та впровадження антикризових заходів спирається на спеціальні знання з економіки, фінансів, менеджменту, права, психології тощо.

Важливим напрямом антикризової діяльності підприємства є подолання дисфункції СЕБП шляхом її вдосконалення та трансформації з метою забезпечення захищеності господарської системи від кризових ситуацій та явищ. Необхідність цього зумовлена тим, що забезпечення безпеки підприємства від загроз і ризиків його зовнішнього та внутрішнього середовища є завданням СЕБП, від ефективності якої залежить досягнення цілей господарської діяльності та його сталий розвиток на різних етапах життєвого циклу.

По-шосте, антикризовий консалтинг безпосередньо пов'язаний з антикризовим менеджментом, «який передбачає постійність управління кризовими ситуаціями та виділення окремих етапів – передкризового, кризового, післякризового» [14, с. 77]. Попит на професійну допомогу антикризових консультантів формують керівництво й управлінці підприємств, а її типи, види й форми визначаються системністю та ефективністю антикризового менеджменту, зокрема рівнем професіоналізму кризових менеджерів, які повинні володіти необхідними спеціальними знаннями, інформацією, досвідом, навичками та бути спроможними розробляти і впроваджувати антикризові програми, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку господарської системи (табл. 4).

Таблиця 4

Взаємозв'язок типів антикризового менеджменту й антикризового консалтингу

Типи антикризового менеджменту підприємств [18; 19]	Типи антикризового консалтингу
Реактивне антикризове управління – управління, що спрямоване на виведення підприємства з кризового стану й ліквідацію наслідків кризи.	Консалтинг кризових станів підприємства – професійна допомога в період здійснення заходів реактивного антикризового управління. Консалтинг посткризового періоду функціонування підприємств спрямовується на відновлення їх докризового рівня та формування засад подальшого сталого розвитку бізнесу.
Превентивне (планове) антикризове управління базується на використанні прогнозу розвитку підприємств, що дозволяє впровадити попереджувальні антикризові заходи.	Попереджувальний антикризовий консалтинг – професійна допомога в прогнозуванні та виявленні загроз стабільності підприємства, розробленні та впровадженні превентивних антикризових заходів.
Тристадійне антикризове управління, що охоплює докризовий етап, власне етап кризи та посткризовий етап. Передкризове управління здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи. Управління в умовах кризи визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи. Управління процесами виходу з кризи здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи.	Системний антикризовий консалтинг, що інтегрує попереджувальний (докризовий) консалтинг, консалтинг кризових станів і посткризовий консалтинг.

По-сьоме, подолання кризи підприємства в процесі антикризової діяльності та здійснення заходів антикризового менеджменту, розробка та реалізація ефективних антикризових програм безпосередньо залежать від знань, навичок, здатностей, досвіду його керівників і менеджерів забезпечити високу ефективність СЕБП щодо прогнозування, запобігання, подолання кризових станів господарської системи. Це є чинником їхнього звернення до послуг консалтингу економічної безпеки, комплексним видом якого є антикризовий

консалтинг. Консалтинг економічної безпеки підприємств – це підприємницька діяльність фахівців різних галузей знань із надання професійної допомоги у розв’язанні проблем захищеності підприємств як цілісних господарських систем від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків бізнесу [10].

Професіональна допомога у забезпеченні високої ефективності антикризової діяльності є завданням консалтингу економічної безпеки, а антикризовий консалтинг як його вид спрямовується на попередження та подолання кризових станів системи економічної безпеки підприємства у цілому та її окремих складових.

Основні види антикризового консалтингу визначаються складовими СЕБП, дисфункції яких та системи в цілому є чинниками кризового стану підприємства. До складових СЕБП належать підсистеми виробничої (операційної); логістичної, фінансової; ринкової; техніко-технологічної; інвестиційної, інноваційної; правової; інформаційно-комунікаційної; енергетичної; інтелектуально-кадрової; екологічної; соціальної; інтерфейсної; силової безпеки та кібербезпеки. Виходячи з цього, видами антикризового консалтингу є антикризовий виробничий, логістичний, фінансовий та інший консалтинг. Розглянемо основні його види.

1. *Антикризовий операційний консалтинг* орієнтований на надання консультаційної допомоги з попередження та подолання кризи операційної діяльності підприємств, видами якої відповідно до їхньої спеціалізації є виробнича (виробничі підприємства), комерційна (торгівельне підприємство), сервісна (підприємства сфери послуг) діяльність та ін. Антикризове операційне консультування спрямоване на розв’язання проблем, пов’язаних із порушеннями виробничого циклу, неефективною виробничою структурою підприємств, незбалансованістю діяльності їхніх підрозділів, низькою віддачею виробничого потенціалу, невиконанням виробничих програм тощо.

2. *Антикризовий фінансовий консалтинг*. Важливим блоком антикризового управління є антикризовий фінансовий менеджмент як сукупність цілей, завдань, напрямів, заходів і методів управління, спрямованих на забезпечення та відновлення фінансової стабільності та платоспроможності підприємств у період їх кризових станів. Послуги антикризового фінансового консалтингу орієнтовані на професійну допомогу кризовим менеджерам із вирішення таких проблем підприємства, як прогнозування, виявлення, діагностування та оцінка фінансової кризи, розроблення та впровадження стратегії та тактики її подолання, відновлення та покращення фінансового стану тощо. «Антикризовий фінансовий консалтинг спрямований на побудову концепції антикризової програми, що включає розробку заходів щодо фінансового оздоров-

лення підприємства з використанням сучасних методів виходу із кризових ситуацій» [20]. Важливими напрямками антикризового фінансового консалтингу є консультування з питань страхування бізнесу та банкрутства підприємств, їх фінансової санації.

Важливою для формування ефективних антикризових програм підприємств є антикризова оцінка бізнесу як послуга антикризового фінансового консалтингу, що забезпечує підприємство інформацією щодо його поточної вартості й вартості всіх активів компанії. «Суть і роль незалежної оцінки бізнесу в прийнятті оптимальних управлінських рішень в умовах кризи зводиться до того, що визначення вартості компанії: вкрай важливо з точки зору отримання вихідних даних, необхідних для розробки вірної стратегії дій, відновлення і проведення заходів щодо фінансового оздоровлення; є ключовим індикатором результативності здійснюваних антикризових заходів ...» [21].

3. *Антикризовий інвестиційний консалтинг*, послуги якого сприяють попередженню та подоланню кризових ситуацій, пов'язаних із реальними та фінансовими інвестиціями підприємств. Консультанти надають професійну допомогу менеджменту підприємств з оцінки ризиків інвестиційних проєктів, аналізу об'єктів інвестицій, реструктуризації інвестиційного портфеля з метою попередження можливих і мінімізації реальних збитків в умовах кризових ситуацій. Важливим напрямом антикризового інвестиційного консалтингу є допомога в пошуках інвесторів, що сприяє збільшенню фінансових можливостей підприємств у період кризи та ресурсів фінансування антикризових програм.

4. *Антикризовий маркетинговий консалтинг* спрямований на: аналіз цільового ринку підприємства, діяльності конкурентів, ефективності маркетингових комунікацій та відносин із громадськістю з метою виявлення загроз і ризиків у цій сфері, що можуть призвести до кризового стану; розроблення та впровадження маркетингових заходів попередження кризи та подолання її наслідків, наприклад таких, як реструктуризація продуктового портфеля підприємства, зміни в маркетинг-міксі, пошуки нових ринків чи сегментів ринку.

5. *Антикризовий консалтинг персоналу*. Професійне консультування з антикризового управління персоналом підприємств спрямоване на вирішення таких проблем, як розроблення ефективної стратегії HR-менеджменту в період кризи; комплексу заходів із зниження соціально-психологічної напруги в трудовому колективі; проведення організаційно-кадрового аудиту; реструктуризації кадрового потенціалу підприємства; збереження ядра кадрового потенціалу підприємства; антистресова підготовка персоналу до проходження кризового стану; забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільняються; формування команди адаптив-

них менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства; мобілізація кадрового потенціалу на виконання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням і змінам, передбаченим програмою, тощо [22].

6. *Юридичний антикризовий консалтинг* здійснюється в таких основних напрямках, як:

- юридичний (правовий) аудит, або due diligence, необхідний для виявлення та оцінки загроз стабільному розвитку підприємства, зумовлених порушеннями чинного законодавства, неефективною договірною практикою тощо;
- юридичний комплаєнс, що забезпечує відповідність діяльності підприємства вимогам чинного законодавства та локальних політик і процедур [23];
- послуги форензик, спрямовані на виконання комплексу завдань щодо запобігання та розслідування шахрайства, дотримання нормативних вимог і сприяння в суперечках і судових розглядах, у тому числі щодо відшкодування завданих збитків;
- юридичний супровід формування та реалізації антикризових програм підприємств;
- юридичний супровід фінансової санації та реструктуризації підприємств, процедур банкрутства.

Висновки. Системний антикризовий консалтинг – це професійна допомога підприємству з вирішення проблем антикризової діяльності з метою забезпечення його економічної безпеки, ефективності та сталого розвитку. Концептуальні основи визначення змісту й ролі антикризового консалтингу в системі економічної безпеки підприємств розкрито на рис. 1.

Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємств є:

1) видом консалтингу економічної безпеки, спрямованим на попередження та подолання кризи підприємства, відновлення докризового рівня господарської діяльності в цілому та її кожного виду, забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку господарської системи у посткризовий період;

2) комплексним – інтегрує різні види антикризової консалтингової діяльності, що зумовлено: а) потребами забезпечення ефективного функціонування підприємства як цілісної бізнес-системи, що охоплює багато взаємопов'язаних напрямів і форм господарської діяльності; б) завданнями СЕБП, дисфункції якої та її складових є завданням антикризового консультування, а їх подолання – метою антикризових проєктів консультантів;

3) професійною допомогою підприємству не тільки в умовах кризи, а й протягом усього його життєвого циклу, оскільки прогнозування та попередження кризових станів, як і посткризове відновлення, є необхідними і важли-

вими для забезпечення економічної безпеки господарської системи, її ефективності та конкурентоспроможності на будь-якому етапі розвитку. Типами антикризового консалтингу є: попереджувальний антикризовий консалтинг, консалтинг кризових станів підприємств, посткризовий консалтинг.



Рис. 1. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємств

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризисний менеджмент. *ІС-Консалтинг* : вебсайт. URL: <https://isc.biz.ua/ua/poslugi/48-antikrizovij-menedzhment> (дата звернення: 18.03.2022).
2. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризисное управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69> (дата звернення: 18.03.2022).
3. Паблік рилейшнз у конфліктних і кризових ситуаціях. URL: <https://posibniki.com.ua/post-pablik-rileishnz-u-konfliktnih-i-krizovih-situaciyah> (дата звернення: 18.03.2022).
4. Калущенко А. Що таке сталий розвиток і чому він важливий для компаній? *Baker Tilly Ukraine* : вебсайт. 28 трав. 2020 р. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48504> (дата звернення: 18.03.2022).
5. Ніколайчук О. А. Класифікація стратегічного розвитку економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-24> (дата звернення: 18.03.2022).
6. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49–57. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf (дата звернення: 18.03.2022).
7. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення: 18.03.2022).
8. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 51. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153504>.
9. Слюсарева Л. В., Жмайлов В. М. Сталий розвиток підприємств: дуалізм концептуальних підходів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-15> (дата звернення: 18.03.2022).
10. Марченко О. С., Ярмач О. В. Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3 (46). С. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-39> (дата звернення: 18.03.2022).
11. Хринюк, О., Очеретяна, О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> (дата звернення: 18.03.2022).
12. Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
13. Тарасова Г. О. Прогнозування кризових явищ під час управління розвитком промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4 (15). С. 247–253. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/43.pdf (дата звернення: 18.03.2022).
14. Гринчишин Я. М. Фінансова криза підприємства як об'єкт антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія*

- Економічні науки*. 2018. Вип. 30, ч. 4. С. 75–78. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/4/20.pdf (дата звернення: 18.03.2022).
15. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 18.03.2022).
 16. Стаднюк Г. Антикризисный консалтинг для малого бизнеса: як вижити і зробити прорив? *Бізнес-школа УКУ*: вебсайт. URL: <https://lvbs.com.ua/news/antykryzovyy-konsalting-dlya-malogo-biznesu-yak-vyzhyty-i-zrobyty-proryv/> (дата звернення: 18.03.2022).
 17. Пронкіна Л. І., Кобеляцька А. Ю. Теоретичні та організаційно-управлінські основи багатовекторності антикризової діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5 (22). С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-16>.
 18. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
 19. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. Т. 28. № 2. С. 16–18.
 20. Гернего Ю. О. Перспективи розвитку фінансового консалтингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.45>.
 21. Оцінка бізнесу з метою антикризового управління в Україні. *Європейський центр консалтингу та оцінки*: вебсайт. 12.08.2020. URL: <https://pkf.in.ua/info/39-otsinka-biznesu-z-metoiu-antykryzovoho-upravlinnia-v-ukraini> (дата звернення: 18.03.2022).
 22. Крещенко Н. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Національна служба посередництва і примирення*: вебсайт. 7 квіт. 2015 р. URL: <https://nspp.gov.ua/20-zagalnij-rozdil/zagalna-kategoriya-5/30-dosvid-krajn-evropejskogo-soyuzu-z-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-v-umovakh-finansovo-ekonomichnoji> (дата звернення: 18.03.2022).
 23. Мусійчук І. Комплаєнс від зовнішніх радників – наскільки ефективно? *Юридична Газета*. 2019. № 12–13 (666–667). URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/komplaens-vid-zovnishnih-radnikov--naskilki-efektivno.html> (дата звернення: 18.03.2022).

REFERENCES

1. Antykryzovyi menedzhment [Anti-crisis management]. (n.d.). *IS-Konsaltnh [IS-Consulting]*. <https://isc.biz.ua/ua/poslugi/48-antikrizovij-menedzhment> [in Ukrainian].
2. Mizina, O. V., & Kryvoruchko, K. O. (2018). Antykryzove upravlinnia u suchasnomu menedzhmenti pidpriemstv [Anticrisis management in the modern management of enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69> [in Ukrainian].
3. *Pablik ryleishnz u konfliktnykh i kryzovykh sytuatsiiakh [Public relations in conflict and crisis situations]*. (n.d.). <https://posibniki.com.ua/post-pablik-rileishnz-u-konfliktnih-i-krizovih-situaciyah> [in Ukrainian].

4. Kalushenko, A. (2020, May 28). *Shcho take stalyyi rozvytok i chomu vin vazhlyvyi dlia kompanii? [What is sustainable development and why is it important for companies?]*. <https://bakertilly.ua/news/id48504> [in Ukrainian].
5. Nikolaichuk, O. (2020). *Klasyfikatsiia stratehichnoho rozvytku ekonomichnoi systemy [Classification of strategic development of the economic system]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5, 130–136. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-24> [in Ukrainian].
6. Vinichenko, O. (2015). *Kharakterystyka, vydy ta sutnist rozvytku pidpriemstv [Characteristics, types and essence of the enterprise development]*. *Ahrosvit – Agrosvit*, 15, 49–57. http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf [in Ukrainian].
7. Dunda, S. P. (2016). *Rozvytok pidpriemstva ta otsinka faktoriv, shcho na noho vplyvaiut [Development of the enterprise and assessment of the factors which influence it]*. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> [in Ukrainian].
8. Borovyi, A. I. (2018). *Stalyyi rozvytok pidpriemnytstva: etapy ta instrumenty vprovadzhennia [Sustainable business development: stages and instruments of implementation]*. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 51, 89–94. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153504>.
9. Sliusareva, L. V., & Zhmailov, V. M. (2019). *Stalyyi rozvytok pidpriemstv: dualizm kontseptualnykh pidkhodiv [Sustainable enterprise development: dualism of conceptual approaches]*. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual problems of innovative economy*, 4, 87–92. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-15> [in Ukrainian].
10. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2021). *Konsaltni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: kontseptualni ta prykladni osnovy systemnoho pidkhodu [Economic security consultancy for enterprises: conceptual and applied basics of the system approach]*. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 3(46), 39–56. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-46-3-39> [in Ukrainian].
11. Khryniuk, O., & Ocheretiana, O. (2021). *Faktory vynyknennia kryzovykh yavyshech ta zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva [Factors of crisis phenomena and ensuring sustainable development of the enterprise]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> [in Ukrainian].
12. Verbivska, L. V., Kushnir, I. V., & Romaniuk, A. S. (2018). *Diahnostyka kryzovoho stanu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Diagnostics of the crisis of enterprises in the modern business conditions]*. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 12(64), 250–255. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
13. Tarasova, H. O. (2018). *Prohnozuvannia kryzovykh yavyshech pid chas upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Forecasting of crisis in the management of the development of an industrial enterprise]*. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, 4(15), 247–253. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/43.pdf [in Ukrainian].

14. Grynychyshyn, Y. M. (2018). Finansova kryza pidpriemstva yak ob'ekt antykrizovoho upravlinnia [Financial crisis of the enterprise, as an object of anti-crisis management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, 30(4), 75–78. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/4/20.pdf [in Ukrainian].
15. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva vid 18.10.2018 No. 2597-VIII [Bankruptcy Procedure Code of Ukraine dated October 18, 2018]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> [in Ukrainian].
16. Stadniuk, H. (n.d.). *Antykrizovyi konsal'tynh dlia maloho biznesu: yak vyzhyty i zrobyty proryv?* [Anti-crisis consulting for small business: how to survive and make a breakthrough?]. <https://lvbs.com.ua/news/antykrizovyy-konsal'tyng-dlya-malogo-biznesu-yak-vyzhyty-i-zrobyty-proryv/> [in Ukrainian].
17. Pronkina, L., & Kobeliatska, A. (2020). Teoretychni ta orhanizatsiino-upravlinski osnovy bahatovektornosti antykrizovoi diialnosti pidpriemstva [Theoretical and organizational-management basis of multi-vectority of anti-crisis activity of the enterprise]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Priazovsky Economic Bulletin*, 5(22), 107–113. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-16> [in Ukrainian].
18. Mostenska, T. L., & Yurii, E. O. (2019). Instrumenty antykrizovoho upravlinnia [Crisis management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4(1), 64–72 [in Ukrainian].
19. Prystaiko, V. V. (2017). Poniattia ta pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia: zahalna kharakterystyka [Concepts and principles of anti-crisis management: general characteristics]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*, 28(2), 16–18 [in Ukrainian].
20. Gernego, Iu. (2019). Perspektyvy rozvytku finansovoho konsal'tynhu v Ukraini [The prospects of financial consulting development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.45> [in Ukrainian].
21. *Otsinka biznesu z metoiu antykrizovoho upravlinnia v Ukraini [Business evaluation for crisis management in Ukraine]*. (2020, August 12). <https://pkf.in.ua/info/39-otsinka-biznesu-z-metoiu-antykrizovoho-upravlinnia-v-ukraini> [in Ukrainian].
22. Kreshchenko, N. (2015, April 7). *Dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu z upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy [The experience of the European Union in personnel management in the financial and economic crisis]*. <https://nspp.gov.ua/20-zagalnij-rozdil/zagalna-kategoriya-5/30-dosvid-krajin-evropejskogo-soyuzu-z-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-v-umovakh-f finansovo-ekonomichnoji> [in Ukrainian].
23. Musiichuk, I. (2019). Komplaiens vid zovnishnikh radnykiv – naskilky efektyvno? [Compliance from external advisers – how effective?]. *Yurydychna Hazeta – Legal Newspaper*, 12–13(666–667). <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/komplaens-vid-zovnishnih-radnykiv--naskilki-efektivno.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 23.03.2022

Стаття пройшла рецензування 01.06.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

O. S. MARCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

ANTI-CRISIS CONSULTING IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Problem setting. Achieving a high level of economic security of the enterprise is a condition for preventing its crisis, a criterion for the effectiveness of anti-crisis activities. Anti-crisis consulting is a factor in the security of sustainable development of enterprises, their efficiency and competitiveness, the type of economic security consulting of enterprises.

Recent research and publication analysis. Anti-crisis consulting covers a wide range of services of specialists in economics, management, finance, law, etc. It is a sufficiently developed area of consulting. But we have not yet received the systematic justification and disclosure the conceptual foundations of anti-crisis consulting.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the role and main directions of anti-crisis consulting to ensure the economic security of the enterprise.

Paper main body. Stages of research of anti-crisis consulting in the system of economic security of enterprises are: substantiation of conceptual bases; definition of types; disclosure of the main types of consulting activities to solve the problems of effective protection of enterprises from crises.

Disclosure of the conceptual foundations of crisis consulting is based on determining the content of interrelated concepts. These are: efficiency and sustainable development of the enterprise, the system of economic security of the enterprise, the dysfunction of the economic security of the enterprise, the crisis of the enterprise, anti-crisis activities, anti-crisis activities, anti-crisis management, economic security consulting.

The purpose of anti-crisis consulting is to promote the sustainable development of the economic system by preventing and overcoming its crisis.

The object of anti-crisis consulting is the crisis of the enterprise. It is institutionalized in its forms: crisis situation, crisis phenomenon, crisis situation, bankruptcy. It is identified on the basis of a system of criteria (factors, consequences, level, duration, etc.) and indicators as certain types of crises. Violation of the economic security system is a sign and cause of the crisis of the enterprise. This is a loss of the system's ability to perform its functions effectively, which destabilizes the system and its object of influence.

The anti-crisis activity of enterprises is the systemic subject of anti-crisis consulting. Crisis consulting is directly related to crisis management, is a type of economic security consulting. The main types of anti-crisis consulting are anti-crisis production, financial, investment, marketing, legal and others consulting.

Conclusion of the research. Systemic anti-crisis consulting is a professional assistance to the company in solving problems of anti-crisis activities in order to ensure its economic security, efficiency and sustainable development at all stages of the life cycle. Types of

anti-crisis consulting are preventive anti-crisis consulting, crisis management of enterprises, post-crisis consulting.

Short abstract for an article

Abstract. The author revealed conceptual bases of anti-crisis consulting and its role in ensuring economic security of enterprises. The author substantiated purpose, object, subject and types of anti-crisis consulting as a type of economic security consulting of economic systems. The main types of anti-crisis consulting are described.

Key words: anti-crisis consulting, economic security of enterprises, system of economic security of enterprises, economic security consulting, types of anti-crisis consulting, sustainable development of enterprises, crisis of enterprises, anti-crisis activity, anti-crisis management.

Article details:

Received: 23 March 2022

Revised: 01 June 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Марченко О. С. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (46). С. 93–111. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93>.

Suggested citation: Marchenko, O. S. (2022). Antykryzovyi konsaltingh u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Anti-crisis consulting in the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 93–111. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-112>

УДК 339.138:005.942:001.8

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ У НОВИХ РЕАЛІЯХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Круглий стіл у редакції збірника наукових праць
«Економічна теорія та право», 2 червня 2022 року¹

Круглий стіл присвячено обговоренню сучасного стану, завдань і перспектив бізнес-консалтингу в умовах нових реалій господарської діяльності в Україні. Учасники дискусії підкреслили, що головним заданням бізнес-консалтингу в період воєнного часу є підтримка українського бізнесу, спрямована на його відновлення та модернізацію як рушійної сили подолання кризових явищ і розвитку національної економіки. У доповідях розкрито особливості, нові напрями та заходи професійної консалтингової допомоги бізнесу з питань управління змінами, інновацій, страхового захисту, розвитку малого бізнесу, маркетингу, зв'язків із громадськістю, правового забезпечення, оподаткування.

Ключові слова: бізнес-консалтинг, воєнний стан, український бізнес, консалтинг змін, підтримка малого бізнесу, міжнародний консалтинг, стартап консалтинг, маркетинговий консалтинг, PR-консалтинг, страховий консалтинг, юридичний консалтинг, податковий консалтинг.

JEL Classification: D80, F20, I19, L24, O31, O32, M31.

Засідання круглого столу відкрила заступниця головного редактора збірника наукових праць «Економічна теорія та право» *Людмила Шевченко* – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

Вона підкреслила, що визначення напрямів і заходів ефективної професійної допомоги консультантів суб'єктам господарювання в умовах воєнного часу потребує аналізу й обговорення концептуальних засад і сучасної прак-

¹ © Марченко О. С., упорядкування, 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

тики консалтингової підтримки бізнесу, його збереження та відновлення. Саме цим питанням і присвячується дискусія науковців – представників харківської наукової школи бізнес-консалтинг.

КОНСАЛТИНГ ЗМІН: ЗМІСТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ¹

Л. С. Шевченко

докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Консалтинг змін (change consulting) є одним з актуальних напрямів управлінського консалтингу. У топ найкращих консалтингових компаній світу, які спеціалізуються на управлінні змінами, входять: «KPMG», «McKinsey & Company», «Boston Consulting Group» (BCG), «BearingPoint», «Coeus Consulting», «Deloitte», «B2E Consulting», «Cordence Worldwide», «North Highland» [1]. Серед європейських консалтингових компаній, які надають аналогічні послуги, провідні позиції мають також: «People Change», «SparkOptimus», «Anderson MacGyver», «Innoplay», «Mercer» [2]. У 2009 р. створено Асоціацію професіоналів з управління змінами (change management) – АСМР. В організаційній структурі клієнтських компаній з'являються change менеджери або окремі центри експертизи.

Зміст консалтингової допомоги клієнтам полягає в застосуванні інструментів і технологій управління змінами на всіх рівнях організації та з багатьох напрямів: організаційного розвитку, менеджменту, психології, культури бізнесу та ін. Консультанти пропонують «зміни» як своєрідний продукт, користування яким надає фірмі додаткові конкурентні переваги. Утім, як зазначають фахівці BCG, зміни в діяльності організацій є далеко не простими для своєї реалізації. Приблизно 50% усіх проєктів з управління змінами і 75% великомасштабних перетворень не досягають своїх цілей [3]. Як діяти консультантам у цій ситуації?

По-перше, слід розуміти, що консалтинг змін – це консультування клієнтських організацій з питань методології вибору стратегії та моделі їхнього розвитку. Адже саме розвиток супроводжується і характеризується кількісними, якісними та структурними змінами в організації, переходом від одного стану до іншого. До зовнішніх причин розвитку організації консультанти

¹ Шевченко Л. С., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

відносять зміни в його зовнішньому середовищі, які безпосередньо стосуються діяльності фірми. Внутрішні джерела розвитку містяться в самій фірмі і пов'язуються із суперечностями між «старими» і «новими» елементами – функціями, структурами, окремими працівниками, боротьбою між спонукальними й обмежувальними зміни силами. Зміни і перетворення охоплюють систему цілей і завдань; мотивацію персоналу; розроблення та виведення на ринок нових продуктів, залучення нових споживачів, освоєння нових ринкових сегментів тощо; структурні та технологічні перетворення; організаційну культуру, установки і поведінку співробітників тощо. При цьому консультанти з управління змінами підкреслюють, що зміни повинні починатися з керівників організації, тому працюють безпосередньо з вищими управлінцями і цим допомагають підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів [4].

По-друге, консультаційна підтримка менеджерів змін повинна відбуватися відповідно до певного алгоритму (плану) і включати:

- 1) аналіз поточного стану організації та її здатності змінюватися;
- 2) аналіз ризиків і потенційних перешкод для впровадження змін. Річ у тому, що будь-які зміни в організації, як і її розвиток загалом, відбуваються в умовах невизначеності, коли немає однозначних, чітких уявлень про наслідки пропонованих консультантами змін: неможливо спрогнозувати результати впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів, оцінити майбутній розвиток подій, одержати повну інформацію про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень, подолати асиметрію інформації стосовно умов діяльності економічних агентів. Якщо бізнес постійно стикається з невизначеністю, актуальними стають безперервне оновлення інформації та аналітичних даних, прогнозування, форсайт-дослідження та сценарування змін у бізнесі;

- 3) планування конкретних дій для проведення трансформації, обґрунтування рішень із питань розроблення нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків. Консультантам разом із своїми клієнтами потрібно насамперед чітко визначатися з типом пропонованих змін. Останні можуть розрізнятися за значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) і за ступенем новизни (нові або відомі). Закордонні фахівці розрізняють також трансакційні і трансформаційні зміни в діяльності підприємства. Трансакційні зміни, як правило, передбачають модифікацію способів ведення бізнесу і взаємодію людей на повсякденному рівні. Трансформаційні зміни означають значні, суттєві зміни в місії підприємства, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Близьким до цієї класифікації є поділ змін на операційні і стратегічні. Операційні зміни пов'язуються з новими системами, процедурами,

структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу в рамках певної частини підприємства. Стратегічні зміни характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують місію, стратегічне бачення та цілі фірми. Залежно від швидкості організаційних змін виділяють еволюційний і радикальний (революційний) розвиток фірми, а відповідно до концепції change management – два підходи до управління змінами на підприємстві: організаційний розвиток (еволюційний підхід) і реінжиніринг (революційний підхід). Останній передбачає радикальне перепроектування найважливіших процесів організації і набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби;

4) визначення необхідних ресурсів;

5) здійснення намічених заходів, виконання робіт. Менеджерам слід залучати до змін усі зацікавлені сторони, інакше може виникнути опір організаційним змінам частини співробітників фірми. Він може проявляти себе як у формі пасивного, прихованого неприйняття змін у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови, наприклад, у формі страйку чи ухилення від запровадження нововведень. Важливі завдання покладаються на лідерів організаційних змін, призначення яких – оптимізувати внутрішньо-фірмові господарські процеси, використовувати нові прийоми роботи. Такими в ідеалі мають бути керівники фірми.

Консультанти, власники бізнесу й менеджери можуть використовувати цей алгоритм (план), щоб вирішити, які зміни та як (одночасно чи поетапно) запроваджувати. Однак це не єдиний підхід до керування змінами. Соціальний психолог Курт Левін (Kurt Lewin), наприклад, розробив триетапний (трикомпонентний) підхід до процесу управління змінами, який включає:

«розморожування» – підготовку до впровадження змін: консультанти та менеджери повинні зрозуміти необхідність і потенційні переваги змін, підготуватися до них;

«зміни» всередині організації: оскільки багато людей спочатку не впевнені в змінах, потрібні постійне інформування про ключові цілі змін і відповідне навчання;

«заморожування»: після того, як зміни відбулися, консультанти повинні контролювати процеси, щоб гарантувати досягнення бажаних результатів і забезпечити стабільність організації [4].

Доволі відомими моделями організаційних змін є модель змін, що плануються, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель управління організаційними змінами Л. Грейнера (L. Greiner); модель управління змінами Дж. Коттера (J. Kotter).

Останнім часом закордонними консалтинговими фірмами напрацьовано багато практичних інструментів управління змінами. Скажімо, консультанти «PricewaterhouseCoopers» (PwC) пропонують унікальний ітеративний підхід до управління змінами, який гарантує позитивні зрушення завдяки розкриттю людського потенціалу організації на відміну від стандартного супроводження організації протягом періоду змін. Цей підхід враховує стратегію організації та орієнтований на оцінку впливу змін і готовності персоналу до них, а також допомагає топменеджменту організацій у визначенні ступеня єдності управлінської команди у прагненні до підтримки змін [5].

Серед успішних розробок консалтингової компанії «People Change» – модель стратегічних трансформаційних змін [6]. На думку консультантів, у компаніях можуть мати місце три види змін: зміни розвитку (передбачають поступове покращення поточного рівня продуктивності з часом); перехідні зміни від старого стану до нового; трансформації, пов'язані зі створенням нового режиму роботи, нової культури робочого місця та формування нових компетентностей клієнта.

Для реалізації змін фахівці «People Change» пропонують спеціальну процедуру «Сканування змін людей» [7]. Вона призначена для кращого розуміння сутності змін і підготовки людей і процесів до змін, які потрібно впровадити. Сканування проводиться як опитування, під час якого його учасникам ставляться понад 40 запитань із різних аспектів, важливих для успішних змін: культура, стратегія, структура співпраці, прихильність, готовність до змін тощо. Чому «сканування змін людей»? Тому що одна з найпоширеніших причин розчарування змінами стосується саме людського капіталу: процеси змін часто зазнають невдачі через недостатнє розуміння їх необхідності з боку керівництва, недостатню участь співробітників або занадто великий опір змінам. Сканування вказує, що має зробити організація для змін, а також яким мисленням і навичками повинні володіти працівники організації, щоб мати можливість змінитися. Сканування також вказує на особливості поведінки співробітників, коли на них посилюється тиск. Проводячи сканування на найважливіших рівнях організації (керівництво, команди і навіть клієнти), менеджери створюють цілісну картину бажаного розвитку та кроків, які необхідно зробити.

Особливу увагу впровадженню змін бізнес-консультанти почали приділяти в умовах воєнного часу. Опитування Американської торговельної палати серед гендиректорів і топменеджерів 103 компаній – членів AmCham в Україні засвідчило, що 52% компаній змінили свою бізнес-модель, 40% здійснили скорочення витрат, 20% запустили нові бізнес-напрями чи послуги, 17% взяли проєкти з офісів компанії в інших країнах, 13% здійснили пошук нових

клієнтів за межами України, 9% здійснили пошук фінансування в інших країнах. Лише 17% компаній не зазнали змін [8].

Здійснення організаційних змін для забезпечення розвитку організації є доволі трудомістким процесом. Тому допомога бізнес-консультантів клієнтським організаціям повинна бути постійною, системною і цілеспрямованою.

ЧИННИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ¹

Т. М. Камінська

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Міжнародний консалтинг передбачає процес консультування із широкого кола питань (у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності). Утім, на відміну від консалтингових послуг на внутрішньому ринку, консультації надаються для компаній-клієнтів, які хочуть знайти себе на глобальному ринку, підвищити свої конкурентні переваги. Міжнародний бізнес-консалтинг – це також регулювання різних аспектів міжнародної діяльності самих консалтингових компаній. Важливим є те, що він враховує не тільки економіку в класичному розумінні, але й геоекономіку, а також політику, геополітику, міжнародне право, кроскультурні відносини, соціальні процеси на глобальному рівні, менталітет різних працівників, мовне середовище.

Які передумови й основні етапи становлення та розвитку міжнародного консалтингу? Будь-яка наука є відображенням розвитку практики. Що різноманітніше економічні явища і процеси, то більша потреба в їх узагальненні, виявленні тенденцій та формуванні порад щодо подальшого розвитку. Світ сьогодні дуже відрізняється від часів XVII–XVIII ст., коли формувалася розвинена ринкова економіка, і навіть від першої половини XX ст., для якої були характерні низка потрясінь. Сьогодні світова економіка швидко глобалізується та розвивається на основі інформаційних технологій. Відбувається не просто розвиток, а саме технологічна трансформація всіх форм міжнародних економічних відносин, а саме міжнародної торгівлі, руху капіталу, міграції праці, міжнародного виробництва, економічної інтеграції тощо. Не дивно, що всі ці процеси надали поштовх для розвитку міжнародного консалтингу.

¹ Камінська Т. М., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Передумовами розвитку міжнародного бізнес-консалтингу можна вважати: а) великі географічні відкриття, бурхливий розвиток зовнішньої торгівлі європейських країн у XVI–XVII ст.; б) промислову революцію в Англії (XVIII ст.). Консультантами розвитку економіки країни та бізнесу виступали тоді науковці-меркантилісти, які пропонували продавати на зовнішньому ринку якомога більше товарів, а купувати менше з метою формування активного торговельного балансу. Далі класики англійської економічної наукової школи А. Сміт (A. Smith) і Д. Рікардо (D. Ricardo) (XVIII–XIX ст.) розробили теорію, що захищає інтереси підприємців, пропагує вільний ринок і конкуренцію, ефективний розподіл праці. Проте на етапі первісного накопичення капіталу та зародження міжнародного ринку розвиненої діяльності експертів-консультантів, що надають поради на комерційній основі, все ж таки ще не існувало.

Бурхлива індустріалізація у провідних країнах і зростання великих промислових компаній, а також прискорення експорту товарів привели до формування масового промислового виробництва. Формування в XIX ст. – початку XX ст. теорії менеджменту зумовило, зокрема, розвиток теорії консалтингу. Керівники потребували нових знань і навичок з організації та управління підприємством, реструктуризації бізнесу відповідно до нових ринкових умов. Відоме ім'я в теорії менеджменту, який водночас надав старт для консалтингових послуг, – це американський інженер Ф. Тейлор (F. Taylor), який запропонував наукові розробки з раціональної організації праці та допоміжних систем її стимулювання, підбір і навчання персоналу. Далі слід згадати американських науковців А. Літтла (A. Little), Г. Емерсона (H. Emerson), Е. Буза (E. Boose), які водночас були практиками бізнесу і надавали рекомендації з інжинірингу, планування праці, оптимізації обліку витрат і встановлення стандартів для оцінювання продуктивності праці. Їхні погляди з часом отримали міжнародне визнання і значення.

Велика депресія 1920–1930 рр. стала першим випробуванням міжнародної економіки та бізнесу на міцність і стабільність торговельних, фінансових та інших економічних відносин, які до того моменту вже набули важливого значення для розвинених країн. Це сприяло формуванню попиту на консультантів-міжнародників із метою зміцнення інтернаціональних зв'язків. Закінчення світової економічної кризи і зростання промислового виробництва привели до повсюдного поширення консалтингових компаній. Приблизно у 1940 р. виникла Перша національна асоціація з управлінського консалтингу в Нідерландах. У цей період значну роль відіграє Дж. Маккінзі (J. McKinsey), який у 1925 р. створив компанію «McKinsey & Company», що й досі потужно розвивається. На консалтинговому ринку США у передкризовому 2019 р. найпрестижнішою фірмою була визнана саме «McKinsey & Company» з оцінкою

у 8,98 із 10. Її дочірня фірма «McKinsey & Company Україна» у 2017 р. була обрана для розробки стратегії розвитку українського Приватбанку після націоналізації.

Потім відновлення економіки після Другої світової війни, перехід провідних країн до постіндустріального розвитку (1945–1960 рр.) сприяли активному розвитку міжнародного бізнес-консалтингу. Повоєнний період вважають «золотим віком» консультування. Сам термін «консалтинг» усе більше пов'язують з управлінням і бізнесом, хоча на практиці його використовують у різних сферах, наприклад у культурі, архітектурі, охороні здоров'я. Світова енергетична криза 1970–1980 рр. у розвинених країнах стала чинником подальшого розвитку міжнародного бізнес-консалтингу. Кризу супроводжували зростання частки експорту й інвестицій у світовому ВВП, виникнення транснаціональних корпорацій, зростання потреби в порадах глобальному бізнесу відповідно до світових тенденцій розвитку.

Остаточний вихід консалтингової діяльності на світовий рівень науковці пов'язують із Всесвітньою конференцією консультантів з управління в Парижі 1987 р. (за участю 231 консалтингових фірм із багатьох країн). Була створена перша по-справжньому глобальна професійна структура – Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (англ. *International Council of Management Consulting Institutes*, або *ICMCI*). З'явилися також наукові концепції реструктуризації підприємств, формування стратегічних альянсів, спільного використання ресурсів для підвищення гнучкості виробництва і скорочення витрат. Найбільшим досягненням ICMCI є узгодження підходів до консультування по всьому світі, зокрема у Східній Європі, визначення його стандартів і правил індивідуальної сертифікації послуг консультантів; зростання міжнародної та регіональної значущості управлінського консультування, а також поваги до професії консультанта. За словами голови ICMCI, організація відповідальна за формування зв'язків між гравцями й інститутами впливу на міжнародному ринку консалтингу. Позначення «сертифікований консультант з управління» (англ. *Certified Management Consultant – CMC*) визнається у понад 50 країнах світу як єдиний міжнародний сертифікаційний знак професії, який означає прихильність до найвищих професійних стандартів консалтингу та дотримання етичних канонів професії, з усіма супутніми привілеями й обов'язками.

Які є чинники та напрями розвитку міжнародного консалтингу в сучасний період? Міжнародна диверсифікація консалтингової діяльності сприяла безпрецедентному зростанню цієї індустрії в останню третину XX ст. та на початку XXI ст. Доходи 10 найбільших світових фірм з управлінського консалтингу з початку 1980-х років зросли з приблизно 200 млн дол. до 50 млрд дол.

у 2000 р., а чисельність персоналу 30 найбільших консалтингових компаній – приблизно з 20 000 до 430 000. Можна побачити, що такі темпи зростання значно випереджають темпи зростання світової торгівлі та світового ВВП. Навіть пізніше, з 2008 по 2018 р., ВВП зростав у середньому на 2,6% на рік, а обсяг світової торгівлі управлінськими консалтинговими послугами – у середньому на 6,5%. Збільшилося також географічне охоплення бізнес-консалтингу. Сьогодні він є одним із найбільш розвинених сегментів світового ринку професійних послуг.

Великий внесок у сучасний розвиток міжнародного бізнес-консалтингу роблять компанії «великої четвірки», а саме «Deloitte», «PricewaterhouseCoopers» (PwC), «Ernst & Young» (EY), «KPMG». У докризовий 2019 р. на них припадало майже 37,4% обсягу світового ринку консультування. Найбільшою була частка компанії «Deloitte» (10,9% світового ринку). Фактично мультинаціональна консалтингова мережа «великої четвірки» задає ритм світовому консалтингу. Багато з керівників провідних компаній водночас є консультантами-міжнародниками. Це пояснюється загостренням міжнародної конкуренції, яка спонукає самих менеджерів застосовувати свої знання в іншому сегменті (сфері консультування) як конкурентну перевагу. Диверсифікація інтелектуального капіталу по всьому світі сприяє зниженню ризиків і збільшенню прибутку, необхідного для утримання підприємницького таланту керівника в рамках певної компанії.

Під впливом інтернаціоналізації консалтингової індустрії на початку 1960-х років великі американські компанії перенесли досвід трансформації бізнесу, моделі управління та консультування в Західну Європу. Сьогодні ці країни надають 90% загального обсягу послуг європейських компаній. А загальна ринкова вартість консалтингового ринку Європи сягнула у 2017 р. 85 млрд дол. Сьогодні для нього характерне поступове збільшення консалтингу у Східній Європі. Найбільшими є ринки Польщі, Румунії, Чехії, Угорщини. У всіх країнах переважають послуги консалтингу у фінансовому секторі. Стрімко зростає попит на оновлення застарілих технологій та впровадження інновацій. Проте в абсолютному вираженні найбільші доходи консультанти Східної Європи поки що отримують від діяльності у сфері роздрібної торгівлі та виробництва, зокрема автомобільного.

Більшість консультантів європейських країн працюють у великих і середніх консалтингових фірмах, але їх кількість становить не більше 15% від загалу. При цьому приватні підприємці-консультанти й фрілансери формують найбільшу кількість юридичних та фізичних осіб на європейському ринку. Крім того, професійних фахівців, їхні консультаційні навички використовують

великі компанії в підрозділах з управління проєктами та спеціалізованих консультативних відділах.

Під впливом загострення конкуренції на світовому ринку активно розвиваються управлінський, стратегічний, операційний, фінансовий, екологічний консалтинг, HR-консалтинг і IT-консалтинг. Останні 25 років привабливим і прибутковим стає також міжнародне консультування державного сектору національної економіки та послуг із public relations. Особливо цей тренд характерний для ринків постіндустріальних країн. Останні два роки, під впливом пандемії COVID-19, значно зросла роль логістичного фармацевтичного консалтингу з доставлення вакцин проти коронавірусу до багатьох країн світу.

Виникає питання: яким чином розвивається міжнародний консалтинг в Україні? Відповідь – згідно зі світовими тенденціями, тобто всі вищеназвані види консалтингу до 24 лютого 2022 р. мали стрімку динаміку розвитку. Водночас зростав попит наших підприємств на консалтинг відповідно до форм міжнародних економічних відносин. Так, консалтинг міжнародної торгівлі товарами і послугами сприяв активній експортно-імпортній політиці підприємств України, що зрештою вплинуло на формування активного торговельного балансу у 2021 р. Поради підприємцям залежали від типу зовнішньоторговельної політики інших держав (вільної торгівлі або протекціонізму). Загалом вони передбачали консультування з питань зовнішнього середовища, скорочення витрат виробництва в умовах імпортних чи експортних тарифів, запобігання демпінгу, торговельній війні або санкціям, а також кризовий консалтинг для компаній, які опиняються на межі банкрутства через форс-мажорні ситуації на глобальних ринках.

Потужно за цей період в Україні розвивався міжнародний інвестиційний консалтинг, який передбачає рекомендації, спрямовані на отримання інвесторами фінансового доходу за кордоном. Річ у тому, що вміле розпорядження вільними грошима компанії на глобальному ринку є запорукою ефективного бізнесу. Міжнародний інвестиційний консалтинг охоплює такі завдання, як вибір найбільш ефективних об'єктів і схем інвестування за кордоном; складання прогнозу руху міжнародного капіталу; ведення переговорів із партнерами, банками, страховими фірмами; розроблення бізнес-планів і надання техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту; прискорення реалізації товарів і послуг підприємства (за допомогою кредиту); диверсифікація інвестицій задля зниження ризиків; іноді, на жаль, супровід офшорних схем.

Міжнародний інноваційний консалтинг є дуже актуальним на глобальному ринку. Сподіваємося на його потужний розвиток у повоєнні часи сучасної

України. І самі консалтингові компанії, і успішні клієнтські підприємства мають прагнути до новітніх напрямів діяльності за допомогою високих технологій та інноваційних рішень. Мета дуже конкретна – це формування або підтримання конкурентних переваг за кордоном. Тому неминучим є перехід підприємства на інноваційну бізнес-модель, яка включає ціннісну пропозицію інноваційного продукту, ефективний логістичний ланцюжок, пошук і формування цільового попиту споживача, механізм отримання прибутку. Інноваційний консалтинг передбачає також участь у міжнародному трансфері технологій, який означає процес передання від розробника до замовника науково-технічних знань і досвіду, ноу-хау, патентів. Консультант здійснює технічне сприяння цих процесів.

Вагомою тенденцією сучасного розвитку міжнародної економіки є транснаціоналізація бізнесу. Вона породжує значущість консалтингу діяльності великих ТНК та допомогу у виконанні таких завдань: визначенні довгострокових цілей та міжнародних стратегій ТНК, консультуванні з питань технологічної політики, транскордонних проєктів злиття та поглинання (M&A), кроскультурної поведінки персоналу тощо. Для підприємств України у повоєнні часи будуть цікавими залучення прямих інвестицій ТНК, особливо так званих креативних корпорацій, де весь персонал є зайнятим у сфері інтелектуальних розробок, а також отримання новітніх технологій, участь у науково-технічному співробітництві. У певних сферах української економіки, наприклад ІТ-галузі, уже розвивається консалтинг із формування власних корпорацій, створення стартапів, залучення інвестиційних грошей для розвитку венчурного бізнесу. Такому бізнесу потрібна допомога в подоланні ризиків, пов'язаних із зайвою державною бюрократією та корупцією, і це буде нагальним завданням після війни. І звичайно, що значно зростатиме попит українських підприємств на міжнародний інноваційний та інвестиційний консалтинг у сфері ВПК, міжнародного співробітництва насамперед із такими країнами, як Велика Британія, Польща, Туреччина, країни Балтії.

КОНСАЛТИНГ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ¹

Л. В. Нечипорук

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Створення та нароснування в Україні належного ринку страхових послуг вимагає оволодіння спеціальними знаннями як із боку продавців, так і спо-

¹ Нечипорук Л. В., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

живачами цих послуг, що й доводить актуальність і необхідність консалтингу щодо страхового захисту. Ефективний страховий захист потребує наявності / формування фондів цільових коштів з метою їх використання на відшкодування збитків унаслідок різних непередбачених несприятливих явищ (ризиків) щодо майна та відповідальності, а також убезпечення при настанні певних несприятливих подій щодо життя, таких як хвороба, нещасний випадок, травма, смерть тощо.

Страхування слід розглядати в контексті задоволення потреби в безпеці, що має такі ознаки:

1) ризиковий та імовірний характер з урахуванням того, що ризики слід поділяти на страхові і нестрахові. Страхові ризики мають відповідати таким вимогам: імовірність настання страхових ризиків коливається від 0 до 1; потенціал співвіднесення випадковості з чисельністю подібних об'єктів; об'єктивний характер і незалежність від волевияву зацікавлених сторін, наприклад, страхувальника; неможливість завчасного визначення прояву ризику та катастрофічності наслідків. Щодо нестрахових ризиків, то вони не відповідають означеним критеріям, страховики не несуть відповідальність по наслідках їх настання щодо захисту майнових інтересів. Серед них, наприклад, політичні та воєнні ризики, що передбачають настання таких подій, як: зміна уряду, війна, революція; обмеження вільної торгівлі та вільного обміну валют; необґрунтовані надмірні податки тощо;

2) захист майнових інтересів за рахунок спеціально сформованих страхових фондів, джерелами формування яких є спеціальні внески (страхові платежі, премії) страхувальників – як юридичних, так і фізичних осіб, що призначаються для відшкодування завчасно передбачених втрат. Існують три основні організаційні форми страхового фонду: централізовані резерви держави в натуральній та грошовій формі; фонди самострахування окремих суб'єктів господарювання (самострахування); фонди, що створюються страховиками (страховими організаціями).

До сукупного фонду страхового захисту належать централізовані натуральні та грошові резерви держави, децентралізовані фонди в частині, що використовується на покриття шкоди, завданої стихійними та іншими не передбачуваними подіями, – самострахування, а також фонди, створювані методом страхування. Прикладом створення сукупного фонду страхового захисту може бути соціальне страхування, що є механізмом реалізації соціальної політики держави, основою організації соціального захисту населення. Завданням соціального страхування є надання матеріальної допомоги непрацездатним громадянам (дітям, пенсіонерам, інвалідам); відшкодування втраченого трудового доходу в періоди хвороби, догляду за дітьми, безробіття;

надання медичної допомоги, охорона дитинства і материнства; перерозподіл доходів і вирівнювання рівня життя різних соціальних груп населення. Самострахування має місце тоді, коли суб'єкт господарювання самостійно створює натуральні або грошові резервні;

3) замкнута розкладка збитків між зацікавленими учасниками такої розкладки й обов'язкова прив'язка до можливості настання та наслідків страхового випадку, тобто матеріальні наслідки збитків перерозподіляються між усіма платниками страхових внесків;

4) самоокупність страхової діяльності, що передбачає погляд на страхування, з одного боку, як на важливий напрям підприємницької діяльності, що приносить прибуток, а з іншого – як на механізм захисту бізнесу й добробуту людей.

Консалтинг щодо оптимізації страхового захисту має розв'язати низку питань для конкретного споживача як щодо вибору конкретної організаційної форми страхового фонду, так і щодо можливості комплементарності їх використання.

Страховий захист наразі має багатоманіття форм реалізації: від обов'язкового соціального страхування до широкого спектра послуг, що надають страхові компанії. А з урахуванням того, що станом на 31 травня 2022 р. на небанківському ринку працювали 129 страховиків non-life (надають послуги ризикового страхування майна, життя, відповідальності) і 13 life-страховиків (надають послуги з довгострокового страхування життя), актуальним є консалтинг не тільки вибору оптимальної страхової послуги, а й страхової компанії, з якою варто оформити співпрацю на довготривалій основі.

Сучасні реалії вимагають також консалтингу щодо вибору страховика, бо потребують уточнення питання: як працює під час війни страхова компанія, чи виплачує кошти? Для цього варто об'єктивно оцінити ситуацію шляхом моніторингу повідомлень страхових компаній на сайтах, у блогах, на сторінках у соціальних мережах тощо. Така робота щодо послуг довгострокового страхування життя продемонструвала, що з 13 life-страховиків (СК) на початку введення воєнного стану: 7 СК не проводили страхових виплат, та планували їх розпочати відразу ж після закінчення воєнного стану / активних бойових дій / за найближчої можливості тощо; 2 СК намагалися, по можливості, здійснювати страхові виплати хоча б по тих договорах, які вже закінчилися і врегульовані ще до війни; 4 СК здійснювали повноцінні страхові виплати, наскільки це можливо в даний час.

Варто зазначити, що серед останніх – СК, які вирізняються саме використанням нових технологій (INSURTECH), потужних систем обліку й контролю, сучасних методів управління в напрямі зниження ризику миттєвої ліквідності, що реалізується шляхом отриманого від банків або потенційно від Національного банку України рефінансування під заставу ОВДП чи строкових депозитів.

Слід зауважити, що хоча й спостерігається значне зниження надходжень страхових платежів, ринок страхування продовжує працювати на фоні певних обмежень у діяльності компаній, що зумовлені складнощами організації зв'язку та роботи персоналу, утрудненим доступом до офісів та оригіналів документів. Водночас для забезпечення стабільності на страховому ринку НБУ не «пом'якшує» нормативи діяльності страховиків, хоча й установлює певні послаблення. Так, визначено, що до страховиків не застосовуватимуться заходи впливу за порушення обов'язкових критеріїв і нормативів достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів і ризиковості операцій страховика.

НБУ опрацьовує напрями формування: а) інструментів покриття наслідків воєнних ризиків, серед яких, наприклад, спеціальні умови перестрахування (спеціалізовані пули, розширення переліку дозволених транскордонних операцій перестрахування); б) окремих видів страхування: ОСЦПВ, агрострахування, індивідуального та групового особистого страхування, у тому числі введення медичного страхування. Планується у повоєнні часи притягнути страховиків до пріоритетних напрямів розвитку економіки, серед яких будівництво, сільське господарство, вантажні перевезення, іпотечне фінансування та кредитування тощо.

Просування означених видів страхування можливо за відповідних податкових змін, що надають певні переваги як по ціні, так і якості страхової послуги, та механізмів оптимізації оподаткування, наприклад, шляхом використання податкової знижки за умов відповідності договору страхування вимогам податкового законодавства.

Консультант, який надає послуги з оптимізації страхового захисту, повинен вміти мислити аналітично, застосовувати математичні й економічні знання в процесі дослідження страхового ринку та страхових організацій, вміти розв'язувати економічні проблеми, прогнозувати й аналізувати параметри та характеристики різноманітних зрушень у фінансовій та страховій сферах; студент повинен мати сучасне уявлення про послуги, що їх пропонують страхові компанії фізичним і юридичним особам в умовах ринкових відносин, уміти використовувати набуті знання в різних ситуаціях.

СТАРТАП-КОНСАЛТИНГ: СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ПОСЛУГ¹

О. М. Левковець

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Високі темпи зростання стартап-індустрії у світі загалом (2021 р. – 675 млрд дол. стартап-інвестицій, удвічі більше показника 2020 р.) і в Україні зокрема (2021 р. – 1,68 млрд дол.) зумовили стрімкий розвиток напряму стартап-консалтингу. За світовою статистикою, 90% стартап-проектів є невдалими, лише 1 зі 100 має шанси перетворитися на «єдинорога» (капіталізація \$1 млрд). На ранніх стадіях життєвого циклу більшість проектів не проходять так звану «долину смерті» (період, коли стартап запустився, перші інвестиції витрачено, продукт потребує доопрацювання, а прибутку ще немає). Найпоширеніша причина невдач – засновники не обізнані щодо особливостей діяльності на різних етапах проектного циклу, не розуміють послідовності дій. *Стартап-консалтинг* – це ефективний спосіб підвищити шанси стартапів на успіх. Інноваційні консультанти володіють відповідними методиками, що враховують специфіку стартапів у різних галузях, можуть запропонувати кращі практики для участі стартапу в бізнес-екосистемах великих корпорацій. Не випадково в усіх країнах уряди докладають чимало зусиль для створення та розвитку стартап-інфраструктури, яка включає інноваційні парки, бізнес-інкубатори, акселератори, венчурні фонди та ін.

Методологія стартап-консалтингу має ґрунтуватися на розумінні специфіки стартап-менеджменту і концепції життєвого циклу стартап-проектів (стадії: pre-seed, seed, startup, growth, expansion, exit). На відміну від «звичайного» бізнесу стартап здійснює *пошук* придатної для масштабування бізнес-моделі в умовах невизначеності – отже, на початку вся інформація являє собою *набір гіпотез*. Класичні методи менеджменту (всебічні дослідження ринку, бізнес-плани з розрахунками) для цього не придатні. Адже: стартапам на початку ніколи не відомі продукт, ринок, споживач; неможливо застосувати традиційні джерела фінансування, відрізняються інвестори та методи залучення коштів. Режим «пошуку» потребує безперервного навчання з перевіркою гіпотез досвідним шляхом. Тому стартап-менеджмент ґрунтується на спеціальній концепції *Lean Startup* – розроблення та виведення на ринок продукту, який відповідає потребам цільової аудиторії, з мінімальними витратами часу й ресурсів, за допомогою експериментів та ітерацій. Етапи Lean Startup: 1) *Built*

¹ Левковець О. М., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Product – створити мінімальну версію продукту; 2) *Measure Data* – оцінити на основі швидкого зворотного зв'язку (перевірити гіпотезу); 3) *Learn Ideas* – зробити висновки (підтвердилася гіпотеза – доповнити функціонал, продовжити; ні – змінити продукт / цільовий сегмент, припинити проєкт тощо). Масштабування ж (а отже, витрачання значних коштів) здійснюється лише для підтвердженої бізнес-моделі.

Зміст, цілі, завдання та ризики основних стадій життєвого циклу стартапу визначають особливу структуру та зміст *послуг* стартап-консалтингу.

Зокрема, для *перших стадій* стартап-проєкту актуальні: перевірка гіпотези бізнес-ідеї та ринку, визначення функціоналу продукту, цільового ринку; формування та мотивація команди; розроблення бізнес-моделі, її тестування / зміни; безпечне отримання перших інвестицій, юридичне оформлення проєкту (вибір юрисдикції, ОПФ, урегулювання відносин між засновниками і т. ін.). На *подальших стадіях* розвитку стартапу (від *growth* і далі) критично важливим стає залучення інвестицій для забезпечення швидкого масштабування бізнес-моделі. Професійні венчурні інвестори долучаються до фінансування стартап-проєктів лише коли є підтверджена бізнес-модель, а потреби в інвестиціях різко зростають. При кожному раунді інвестування знадобляться: професійна оцінка стартапу для визначення частки нового інвестора; пошук механізмів балансування інтересів учасників. На *пізніх стадіях* проєктного циклу стартап шукає оптимальні способи подальшої комерціалізації, варіанти експансії або продажу проєкту.

Отже, стартап-консалтинг ранніх і пізніх стадій проєктного циклу відрізняються за змістом, складністю завдань, методами, технологіями, акцентами та суб'єктами.

Консультування стартапів на стадіях *pre-seed*, *seed*, *startup-stage* (навчання / консультування, менторство з питань перевірки гіпотез продукту й ринку, створення продукту тощо) здійснюють переважно бізнес-інкубатори, акселератори, венчурні студії – на пільгових умовах або за частку в проєкті (стартапи ще не мають коштів). Допомагають «вирости» від ідеї до продукту, «запуститися» на ринку, уникнути критичних помилок, знайти бізнес-ангелів (мають бази даних), вийти на краудфандингові площадки тощо. Крім того, полегшують залучення стартапом подальших інвестицій: інвестори з більшою довірою ставляться до випускників інкубаційних та акселераційних програм.

Консалтингові компанії зазвичай залучаються до стартап-проєктів лише зі стадії *growth* (хоча консультанти можуть брати участь у проєкті на посівних стадіях, наприклад, у якості ментора), оскільки характер подальших завдань якнайкраще відповідає їхнім компетенціям, а стартап має ресурси для оплати професійних послуг. Коли гіпотези протестовано, бізнес-модель підтвердже-

но, необхідно забезпечити активне зростання, експансію на інші ринки, оптимізацію діяльності, організувати раунди із залучення професійних інвесторів, і це саме те, на чому спеціалізуються професійні інноваційні консультанти.

Отже, основними напрямками стартап-консалтингу є: команда, продукт / ринок і бізнес-модель, фінансування, юридичний супровід. Відповідно, у переліку *послуг стартап-консалтингу*:

1. Консультування з розроблення / реалізації стартап-проєкту (із чого почати, що робити). Підготовка первісного плану дій (roadmap).

2. Формування / навчання команди. Важлива умова: поєднання у фаундерів підприємницької та галузевої експертизи. Пре-акселерація – робота з початківцями; акселерація – команди, що зростають. Мотивація команди (опціони, вестинг).

3. Розвиток ідеї проєкту, вивчення ринку, розробка продукту. Product-market fit (відповідність продукту ринкові). Customer development і тестування гіпотез; розробка мінімально життєздатного продукту (MVP); конкурентний аналіз, бенчмаркінг, оцінка ємності ринку. Існують різні методики розроблення MVP (слід розуміти принципи вибору, алгоритм застосування), виконання CustDev та ін.

4. Проєктування / тестування, валідація, пілот (радикальна зміна) бізнес-моделі (п. 3 – складові послуги).

5. Консалтинг фінансування стартап-проєкту на різних стадіях життєвого циклу, фандрайзинг: а) ранніх стадій; б) організація інвестиційних раундів пізніх стадій. Складові послуги: розроблення оптимального плану фінансування; підготовка презентації / пітчу, супровід переговорів; структурування інвестиційної угоди; контроль / координування надання коштів інвесторами; підготовка до залучення державних і приватних грантів.

6. Юридичний супровід угод (у т. ч. з питань інтелектуальної власності). Розроблення стратегії комерціалізації проєкту (продаж / поглинання корпорації, вихід на закордонні ринки на ранній стадії та ін.).

7. Послуги з формування / розвитку стартап-екосистем: підтримка спільноти бізнес-ангелів, навчальні програми розвитку стартапів, управління мережею менторів, підтримка / створення цифрових інноваційних хабів, наукових центрів та інших провайдерів інновацій. Тенденція: поширення масштабів діяльності інноваційних платформ, завдання яких – забезпечити ефективну взаємодію стартаперів, професійних інвесторів і корпорацій.

8. Консалтинг експансії на нові ринки, розроблення стратегії збільшення капіталізації, консалтинг продажу бізнесу та ін.

Війна припинила український венчурний бум 2021 р. На воєнний стан наклалися глобальна інфляція та очікування світової рецесії. За даними укра-

їнського фонду стартапів USF, станом на кінець березня 2022 р.: 28% стартапів припинили існування, 24,3% – продовжували роботу, 46,7% – частково працювали віддалено; 71% стартапів залишилися в країні, 28% – частково знаходилися за кордоном; 99% стартапів потребували фінансової підтримки; 37,4% – планували релокацію команди та проєкту. За оцінками фонду Flyer One Ventures, станом на кінець квітня 2022 р. попит на стартап-ринку відновився в середньому на 40–50%, хоча показник відрізняється за галузями (у сфері освіти, наприклад, падіння попиту склало лише 10–20%). Орієнтовані на глобальні ринки та команди, які вже залучили інвестиції, продовжують працювати. Найбільше постраждали проєкти, пов’язані зі споживчим попитом, логістикою, фізичними товарами.

Першочерговим завданням для українських стартапів наразі є забезпечення виживання бізнесу – швидке трансформування проєкту, адаптування до нових умов, налагодження бізнес-процесів тощо. Їм доводиться релокуватися, знаходити інвестиції, презентувати ідеї в умовах кризи, до якої не готувався жоден тренінг. Знаходження засновників і критично важливих працівників за межами країни є ключовою вимогою закордонних інвесторів. Змінилися умови структурування інвестиційних угод (додаткові опції для зниження ризиків). Особливими є вимоги до пітчінгу проєкту (акценти: безпека команди та засновників, здатність вчасно реалізувати проєкт; наявність запасного плану для різних ситуацій; гарантії безпеки серверів і даних; реєстрація компанії за кордоном).

Отже, стартап-консалтинг наразі набуває особливої актуальності та специфіки, чітко позначилися його пріоритетні напрями, а саме: проєкти оптимальної релокації та їх юридичний супровід, переформатування бізнес-моделі, пошук і залучення іноземних інвесторів (фандрайзинг). Стартап-інфраструктура адаптується до роботи в нових умовах, опановує актуальні методи й інструментарій консалтингу, доповнюючи перелік «звичайних» для галузі послуг.

КОНСАЛТИНГ МАЛОГО БІЗНЕСУ: НОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ¹

О. В. Овсієнко

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Прийнято вважати, що малий бізнес не є помітним суб’єктом попиту на ринку консалтингових послуг. По-перше, ресурсні можливості малого бізне-

¹ Овсієнко О. В., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

су є обмеженими. Далеко не всі суб'єкти малого бізнесу готові профінансувати роботу консультантів і виділити на це час. По-друге, виконання власником функцій менеджера часто призводить до того, що поради від консультантів сприймаються скептично: «Ніхто краще мене не знає мій бізнес». По-третє, малий бізнес для багатьох – своєрідний підприємницький старт, досить ризикований. Часто відсутність належної освіти заважає усвідомити наявність у бізнесі тих чи інших проблем. Хоча саме брак знань стає першим кроком при зверненні до консалтингових компаній або індивідуальних консультантів.

В основному питання, з якими суб'єкти малого бізнесу звертаються до консультантів, є типовими. Серед них:

- юридичні питання (реєстрація, обрання доцільної організаційної форми ведення бізнесу, взаємовідносини з контрагентами, необхідність реагування на новели законодавства, припинення бізнесу тощо);
- економічні питання (складання бізнес-планів, ведення обліку та звітності, управління витратами і доходами, залучення фінансування, удосконалення окремих бізнес-процесів, маркетинг);
- управлінські питання (налагодження управлінського обліку, планування часу, управління персоналом тощо);
- соціальні питання (в основному стосовно соціального захисту підприємця та його працівників).

На вітчизняному ринку консалтингових послуг майже відсутні спеціалізовані компанії, які орієнтуються виключно на малий бізнес як на суб'єкт попиту консалтингових послуг. Консалтинг малого бізнесу постає як один із напрямів численних консалтингових практик. Або, якщо консалтингова компанія вузькоспеціалізована (наприклад, податковий консалтинг або HR-консалтинг тощо), послуги малому бізнесу можуть виділятися в окрему практику. В основному консалтингові компанії орієнтовані на платоспроможних споживачів послуг, які формують індивідуальні консалтингові запити та готові гідно фінансувати надання таких послуг.

Для індивідуальних консультантів сегмент малого бізнесу є більш привабливим. Типовою є ситуація, коли консультант здійснює низку аналогічних за змістом проєктів для різних підприємств. Наприклад, податковий облік, управлінський облік тощо. Для консультанта такий підхід означає економію витрат, оскільки проблеми, з якими звертається до консультантів малий бізнес, переважно є типовими. Представники малого бізнесу складно сприймають бюрократію та ієрархію консалтингових компаній і набагато легше знаходять спільну мову з консультантами-одинаками.

Не менше значущим сегментом консалтингових послуг малому бізнесу за сучасних умов є «автоматичний» консалтинг, який здійснюється з мінімальним

втручанням безпосередньо консультанта (можна назвати це чат-бот-консалтингом). Так, в Україні існує чимала кількість електронних консалтингових платформ, на яких немає необхідності навіть звертатися до консультанта. Завдяки структуризації матеріалу представники малого бізнесу можуть отримати типові відповіді на свої типові питання. Ці платформи використовують принцип чат-боту. Просто знаходите відповідний розділ і берете необхідне (наприклад, на платформі «ДіяБізнес» існує можливість скачати у форматі Excel таблиці для створення бізнес-плану, організації управлінського та фінансового обліку).

Звісно, чат-бот-консалтинг не можливий без участі консультанта. Принаймні в тій частині, що хтось має створювати відповідні матеріали, надавати доступ до них. А це величезна робота. Тим не менш, такі послуги часто є безкоштовними для малого бізнесу. Їх можуть фінансувати:

- уряди країн, які зацікавлені в розвитку цього сегмента економіки. Малий бізнес – драйвер соціально-економічного розвитку, легко сприймає та поширює інновації, зменшує для держави тягар соціальної відповідальності, створює конкурентне середовище. Тому держава готова оплатити послуги консультантів і зробити їх доступними для малого бізнесу;
- міжнародні організації, які надають за власний рахунок консалтингові послуги саме малому бізнесу в рамках підтримки реформ у різних країнах світу (наприклад, програма EU4Business, яка запроваджена ЄС для підтримки малого бізнесу в країнах Східного партнерства);
- безпосередньо консалтингові компанії, що в такий спосіб прагнуть розширити цільову аудиторію споживачів своїх послуг. Безкоштовне і відкрите роз'яснення окремих питань підвищує довіру до компанії, імовірність користування її послугами в майбутньому.

Таким чином, на ринку консалтингових послуг, що надаються малому бізнесу, відбувається поступова відмова від традиційних моделей консалтингу – експертної, проектної та процесної. У моделі «експертного консалтингу» високим є ризик непорозуміння, несприйняття рекомендацій консультанта. До того ж потрібна діагностика, яка дорого коштує та забирає час. Модель «проектного консалтингу», орієнтована на розв'язання конкретної проблеми, наштовхується на обмеженість платоспроможного попиту з боку малого бізнесу. Модель «процесного консалтингу» може використовуватися лише обмежено, оскільки специфіка малого підприємництва унеможливорює виокремлення та розділення бізнес-процесів.

Поступово основною моделлю надання консалтингових послуг малому бізнесу стає *кейс-консалтинг*, або надання консалтингових послуг у вигляді готових для використання алгоритмів розв'язання тієї або іншої проблеми.

Різновидом кейс-консалтингу є *чат-бот-консалтинг*, який імітує спілкування консультанта з клієнтом. Чат-бот-консалтинг має як певні переваги, так і недоліки.

До переваг можна віднести: відносну дешевизну (гроші витрачаються на етапі розробки (разові інвестиції) та на етапі підтримки, проте немає необхідності в постійній присутності консультанта); відсутність психологічних бар'єрів у сприйнятті порад консультанта. Для консалтингових компаній специфічною перевагою є перспективи просування свого продукту та розширення споживчої аудиторії. Для клієнтів із малого бізнесу – можливість отримання консультації на безоплатній основі.

Водночас недоліком чат-бот-консалтингу є відсутність індивідуального підходу до клієнта. Чат-бот-консалтинг дозволяє дати відповіді лише на типові питання («першого рівня»), більш складні питання все ж потребують звернення до консультанта. Також така модель консалтингу потребує значних разових інвестицій на етапі створення. Враховуючи, що середовище бізнесу стрімко змінюється, необхідно постійно оновлювати зміст алгоритмів, що пропонуються клієнту. Саме через це консалтингові компанії виявляються неготовими впроваджувати таку модель надання консультаційних послуг. Водночас уряди та міжнародні організації, навпаки, охоче користуються цією моделлю. Це пов'язано з тим, що критерієм ефективності надання консалтингових послуг для них є не прибуток, а ступінь охоплення цільової аудиторії, а також величина суспільного ефекту.

Якщо узагальнити принципи чат-бот-консалтингу, то можна помітити:

- орієнтацію на мінімізацію спілкування клієнта і консультанта. Перехід до двостороннього контакту здійснюється лише в тому випадку, коли клієнт не може самостійно використати готовий спрощений алгоритм вирішення проблеми або проблема виявляється більш складною та виходить за межі алгоритму;

- обмеження кола питань, з яких надаються консультації, типовими запитам суб'єктів малого підприємництва. Більш складні питання потребують залучення «живого», а не «штучного» консультанта;

- безоплатність. Такі послуги переважно є безкоштовними для клієнта, тому надавати їх можуть в основному урядові або міжнародні консультативні майданчики. Для більшості консалтингових фірм та індивідуальних консультантів такий спосіб консультування є нерентабельним.

Чи можна стверджувати, що чат-бот-консультування змінить зміст консалтингової послуги як послуги суто індивідуалізованої, такої, що передбачає безперервний діалог споживача й консультанта? Мабуть, ні. Модель чат-бот-консультування точно є непридатною у великому й середньому бізнесі. Але

для малого бізнесу вона має право на життя, що успішно підтверджується активним використанням українськими підприємцями автоматизованих консалтингових сервісів на онлайн-платформі «ДіяБізнес». З-поміж різних моделей надання консалтингових послуг саме ця модель має чималі перспективи розвитку. Проте реалізувати їх можна лише за суспільної підтримки співпраці держави та бізнесу.

ЩО ПОВИНЕН ЗНАТИ БІЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПРО ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ?¹

К. Г. Губін

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Розвиток маркетингу в останні роки характеризується динамічністю та, у певних аспектах, непередбачуваністю. Причому це актуально як для розвинених країн, так і для України, яка намагається здійснювати наздоганяючий розвиток маркетингу, та ще й з урахуванням власної специфіки. Це ставить нові завдання перед бізнес-консультантами, які спеціалізуються на проблемах маркетингу, ринкового позиціонування фірм, вибору перспективних напрямів розвитку бізнесу.

Отже, що повинен знати бізнес-консультант про майбутній розвиток маркетингу? Увага консультанта, на мій погляд, повинна сконцентруватися на маркетингу в цифровій економіці, зокрема *маркетингу криптовалют*. Останній ще рік тому не встигав за темпами розвитку цього ринку, а сьогодні постає перед проблемою здешевлення найбільш популярних криптовалют у тричотири рази. За останні пів року капіталізація ринку криптовалют знизилася втричі. Пов'язаний із ціною криптовалют маркетинг устаткування, програмного забезпечення та приміщень для майнінгу теж стикається із серйозними викликами.

У результаті маркетологам, а разом із ними і бізнес-консультантам, доводиться переконувати, що поточне падіння – тимчасове. І той, хто сьогодні дешево придбає криптовалюту чи устаткування для майнінгу, у перспективі зможе суттєво примножити вкладення. На допомогу цим маркетологам стає сама історія криптовалютного ринку, яка налічує декілька суттєвих падінь, які з часом змінювалися ще більш потужним зростанням.

¹ Губін К. Г., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Інший варіант – спроби просувати нові криптовалюти, переконуючи потенційних покупців в «особливих» перспективах цих активів, які здатні зростати всупереч загальному тренду останніх шести місяців. Проте цей підхід скомпрометований фактичним «обнуленням» деяких нібито перспективних і швидко зростаючих криптовалют протягом останніх років.

Потенційних клієнтів також відлякує розвиток різних форм злочинності, пов'язаних із криптовалютами. Багато людей втрачають свої інвестиції або потрапляють у поле зору контролюючих органів (чого дехто хоче уникнути).

Через зазначені ризики та загрози тим, хто вагається, можна пропонувати вкладення невеличкої частки призначеної для інвестицій суми. Наприклад, 95% – у більш надійні активи задля забезпечення стабільності вкладень і лише 5% – у криптовалюти, з надією суттєво примножити цю суму. Мотивація таких вкладень може бути подібною до купівлі лотерейних білетів (а лотереї традиційно досить популярні).

Утім, розвивається і «новий шлях» маркетингу – переорієнтація зусиль із криптовалют на просування цифрових об'єктів із невзаємозамінними токенами (NFT). Хоча падіння криптовалютного ринку підриває довіру і до NFT, маркетологи висувають тезу про те, що NFT – це «нові криптовалюти»; що NFT зараз лише починають свій шлях до зростання і в перспективі здатні різко подорожчати, так, як це колись відбулося з деякими криптовалютами (зокрема Біткойном та Ethereum). При цьому необхідно знімати побоювання покупців, пов'язані з тим, що більшість криптовалют замість багаторазового зростання практично втратили свою вартість, «поховавши» вкладені в них кошти.

У цьому контексті досить перспективними напрямками розвитку маркетингового консалтингу можна вважати:

- вивчення, на які саме цифрові об'єкти з NFT попит найбільший та які їхні властивості найбільше цікавлять покупців;
- дослідження потреб в інформаційних ресурсах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації відповідного спрямування;
- розвиток і просування інфраструктури створення, захисту прав та купівлі-продажу NFT;
- розробка та просування консалтингових послуг із проблем створення та торгівлі NFT тощо.

У світі існує також потреба в *маркетингу внутрішньоігрових валют і цінностей*, рідкісних або унікальних внутрішньоігрових предметів, «прокачаних» профілів гравців тощо. В Україні є певні конкурентні переваги для створення зазначених ігрових віртуальних активів, тож відповідний напрям маркетингу теж доцільно розвивати. Це особливо актуально за умов стрімкого зростання

безробіття через бойові дії та вимушеного переселення мільйонів людей, значна частина яких добре володіє комп'ютерною технікою.

Бізнес-консультант повинен звернути увагу свого клієнта на те, що суттєвою проблемою для маркетингу цифрових віртуальних цінностей, яка потребує розв'язання, є недостатня законодавча врегульованість у міжнародному та національному законодавстві. Причому доповнення нормативно-правової бази є необхідним як у сфері створення та обігу криптовалют, NFT та інших цифрових віртуальних цінностей, так і щодо маркетингової діяльності в цій царині. Окрім законодавства, необхідно розвивати відповідні регуляторні та контролюючі органи. Проблема ускладнюється тим, що навіть у розвинених країнах ці процеси далекі від завершення, тож Україні важко знайти хороші приклади для розробки власних інституцій у даній сфері.

Інший напрям *маркетингу – екологічний* – здавалося б, давно забезпечив собі потужні позиції, проте і він сьогодні стикається з новими викликами. Що важливо для бізнес-консультанта в розвитку екологічного маркетингу? По-перше, проблемою є не лише різке подорожчання енергоносіїв, але й відсутність гарантій їх стабільного постачання. Для забезпечення енергетичного переходу потреба у невідновлюваних джерелах енергії тимчасово зростає. Тому зараз цей перехід доводиться пригальмовувати, пересуваючи строки на декілька років. Відповідно змінюється і риторика щодо деяких екологічних аспектів (зокрема, щодо ступеня «екологічності» атомної енергії). Це потребує осмислення та врахування маркетингологами у їхній діяльності. По-друге, останній рік відзначився суттєвим посиленням інфляційних процесів і зниженням життєвого рівня великих прошарків населення. Це стосується більшості країн світу, тож маркетинг має пристосовуватися. Щодо значної кількості потенційних покупців потрібно дещо зміщувати наголос зі спроб продати товари більш коштовні, з великою кількістю непотрібних чи надмірних властивостей, до просування більш оптимальної за співвідношенням ціни та якості продукції.

На додаток до перелічених проблем в Україні у 2022 р. маркетинг стикнувся із серйозними загрозами, пов'язаними з веденням бойових дій:

- скороченням платоспроможного попиту;
- зменшенням кількості споживачів;
- погіршенням очікувань покупців;
- урізанням бюджетів маркетингу;
- скороченням посад маркетингологів;
- скороченням можливостей маркетингової діяльності (досліджень ринку, інструментів просування та ін.);
- порушеннями системи товароруку і збутової мережі тощо.

Особливо постраждали відносно нові напрями маркетингу, що тільки-но почали розвиватися в Україні, – маркетинг персоналу, соціально відповідальний маркетинг тощо.

На жаль, повноцінне вирішення зазначених проблем не можливе без установлення миру в Україні. Натомість сьогодні маркетингологи і бізнес-консультанти змушені пристосовуватися до нових умов. Зокрема, це виявляється у збільшенні ролі інтернету, соціальних мереж, месенджерів тощо. Відповідно змінюються методи й інструментарій маркетингу і консультування клієнтів. Від ефективності цього пристосування значною мірою залежать короткострокові перспективи функціонування українських фірм.

РЕПУТАЦІЙНИЙ PR-КОНСАЛТИНГ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АКТУАЛЬНА ПРАКТИКА В УКРАЇНІ¹

М. В. Іващенко

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Організації працюють у складному, динамічному та глобально взаємопов'язаному ландшафті, де інформацію важко контролювати, сприйняття розвиваються стрімко, а проблеми швидко рухаються. Динамічна зміна ринкової кон'юнктури та зовнішній вплив роблять управління репутацією критичним для організацій, які хочуть працювати ефективно і залишатися конкурентоспроможними.

Репутаційний консалтинг – це управління ефективними зв'язками з громадськістю, що дозволяє сформувати бажану репутацію компанії, організації, окремої людини, заходу тощо. У нинішньому інформаційному світі цінність об'єкта більшою мірою залежить від його образу, що сформований у свідомості людей, ніж від його реальних якостей.

Репутація як нематеріальний актив може впливати на капіталізацію та матеріальну вартість компанії чи організації. Сьогодні вартість репутації в доларах може бути точно оцінена; для великих публічних компаній це приблизно 20% ринкової капіталізації [9]. Крім того, репутація важлива в управлінні персоналом і ресурсами. Особливого значення репутація набуває в політиці, корпоративному й державному управлінні.

Репутаційний консалтинг націлений на ефективне управління репутацією з метою визначення того, що інші люди говорять чи відчують щодо певної компанії (особи), і життя заходів для консенсусу публічних дій та репутації.

¹ Іващенко М. В., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Цілком очевидно, що робота з репутацією має бути постійною, чітко продуманою та спланованою. Управління репутацією не повинне відбуватися лише тоді, коли вона з тих чи інших причин пошкоджена.

Досить часто компанії всі зусилля направляють на виробничо-збутову діяльність, відкладаючи управління репутацією на довгострокову перспективу, або здійснюють репутаційні заходи безсистемно, підміняючи їх хаотичною комунікацією. Однак обміну повідомленнями (комунікації) не достатньо для створення, підтримки або відновлення репутації. Комплексна модель управління репутацією має зосереджуватися на чотирьох компонентах активу: продуктивності, поведінці, комунікації та внутрішній ідентичності. Головними чинниками формування позитивної репутації організації слід назвати такі [10]:

- відносини з клієнтами;
- політика всередині організації, престижність роботи в ній;
- позиціонування організації на ринку та практика роботи на ньому;
- досягнення організації та її лідерство;
- розміри організації, її фінансова стабільність і перспективи розширення бізнесу;
- участь у суспільно значущих подіях.

Ключовими атрибутами репутації можна керувати з метою оптимізації бренду компанії серед основних зацікавлених сторін. Своєчасно виявлені репутаційні вразливості можна усунути, перш ніж вони переростуть у кризу. Сам процес планування висуває на перший план вразливі місця, які, як показують дослідження та досвід, часто приховані в організаціях.

Управління репутацією вимагає комплексного підходу. Цей процес може визначати та відстежувати сильні та слабкі сторони репутації за групою зацікавлених сторін, забезпечуючи системний захист репутаційного активу. Комплексний план управління репутацією збереже й підвищить цінність репутації компанії, використовуючи переваги і запобігаючи переростанню репутаційних проблем у відповідальність або кризу. Беззаперечно, що коли виникає криза, компанії витрачають цілі статки для її подолання, у той час коли репутаційну кризу слід було ідентифікувати як вразливість і не допустити її виникнення. Незалежно від того, чи потрібно компанії змінити позиціонування на ринку, створити профіль як лідера ринку, сформувати чи утримати довіру, компанії потрібні послуги репутаційного PR-консалтингу.

Одним із найактуальніших напрямків управління репутацією є робота в мережі Інтернет, оскільки сучасне суспільство активно шукає інформацію саме там. PR-консалтинг напрацював безліч тактик управління репутацією в Інтернеті. Найпростішими, які можуть виконувати щодня відповідальні особи самої компанії, є:

- робота з просування результатів пошуку Google;
- відстеження онлайн-рецензій, відгуків, коментарів та їхніх рейтингів на тематичних сайтах;
- покращення репутації в Інтернеті та в Google, соціальних мережах і на сайтах оглядів, присвячених товарам і компаніям;
- відстеження публікацій та будь-якої згадки про компанію в інформаційному просторі.

Спеціально підготовлені публікації більш складного характеру та змісту, націлені на вирішення кризових, палаючих ситуацій, – це вже завдання для репутаційних консультантів, виконання якого можна умовно розбити на низку взаємопов'язаних заходів.

1. Модерація офіційних спільнот і відповіді від імені бренду на зовнішніх інтернет-майданчиках. Для цього здійснюється відпрацювання негативного контенту, як поганих відгуків, так і інфоприводів. Інтерактивне живе спілкування викликає довіру користувачів, а відсутність зворотного зв'язку, навпаки, може стати окремим приводом для негативної реакції.

2. Розповсюдження контрконтенту позитивного характеру серед релевантної аудиторії. Для цього можуть бути залучені блогери, лідери думок, більш-менш відомі експерти в потрібній сфері з подальшим широким розповсюдженням матеріалу. У цьому випадку також працює метод зсуву фокусу уваги на іншу проблему, яка є не такою масштабною та руйнівною.

3. Публікація пресрелізу на тематичних ресурсах із відповідями на найпоширеніші питання та проблеми, які виникають у споживачів.

4. Публікація інтерв'ю топ-менеджера для розповсюдження в ЗМІ, у тому числі електронних. Тим самим відбувається втілення обличчя бренда в конкретну людину, яка може звертатися безпосередньо до аудиторії, ділитися своїми думками, планами, сподіваннями, переживаннями.

5. Проведення для користувачів івентів, пов'язаних із невеликими подарунками, розіграшами, сувенірами тощо.

6. Аналітика й відстеження будь-яких згадок про компанію. Ця робота відбувається протягом здійснення всіх репутаційних заходів з метою відстеження трендів повідомлень і зміни настроїв споживачів. Такий моніторинг дозволяє простежити ефективність дій та оцінювати тенденцію зміни негативу на позитив на всіх стадіях роботи.

7. Індивідуальне спілкування з авторами негативних гілок обговорень, індивідуальна робота з незадоволеними клієнтами. Якщо провести аргументовані та доброзичливі переговори з такими особами, багато з них погоджуються видалити негативні відгуки та коментарі. Таким чином досягається їх суттєве зменшення. Повне знищення негативних відгуків не має сенсу, оскільки це викликає недовіру з боку користувачів.

Проблема репутаційного консалтингу набула нової форми та якості в нинішніх українських умовах. Українські підприємства масово орієнтуються на стан війни в країні та здійснюють такі заходи:

- значні фінансові внески на потреби армії як до державних фондів, так і до різноманітних приватних волонтерських фондів;
- виплату податків до бюджету наперед;
- збереження робочого місця та заробітної плати для працівників, які приєдналися до лав ЗСУ або територіальної оборони;
- організацію власних волонтерських штабів і надання допомоги нужденним коштом організації;
- підприємства та організації, що мають вільні площі, прийняли внутрішньо переміщених осіб та облаштували їм тимчасове житло;
- заклади громадського харчування, відомі шеф-кухарі готують їжу і складають набори сухпайків для ЗСУ, територіальної оборони, внутрішньо переміщених осіб і тих, хто потребує допомоги;
- бренди одягу та взуття перекваліфікувалися на пошиття одягу, бронежилетів, взуття та інших необхідних речей для військових;
- супермаркети, торгово-розважальні центри, банки, медзаклади, заклади освіти, аптеки, сервіси таксі тощо активно беруть участь у наданні гуманітарної допомоги, безкоштовних послуг.

Перелік таких гуманітарних заходів можна продовжувати, але слід виділити їх репутаційну складову. Участь у цих заходах напряму впливає на репутацію компанії, її сприйняття суспільством, а отже, формування репутації компанії набуло нової форми. В умовах війни попит на поточну інформацію суттєво підвищився, різноманітні канали наповнюються контентом різного змісту, зокрема і про зазначену діяльність компаній, що фактично стає орієнтиром «свій – чужий». Це цілком може мати вирішальне значення для роботи компанії в майбутньому.

УКРАЇНСЬКИЙ ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ: НОВІ РЕАЛІЇ ТА ВИКЛИКИ¹

О. С. Марченко

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Послуги юридичного консалтингу як потужної галузі індустрії українського бізнес-консалтингу є одними з найбільш затребуваних суб'єктами госпо-

¹ Марченко О. С., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

дарювання видів професійної допомоги фахівців із різних галузей знань. Відповідно до галузей права українськими суб'єктами юридичного бізнесу надаються послуги з авторського права, адміністративного права, антимонопольного права, банківського права, господарського права, громадянських прав і свобод, екологічного права, європейського права, житлового права, конституційного права, корпоративного права, кримінального права тощо. Треба зазначити, що юристи спеціалізуються на наданні як окремих видів юридичних послуг (предметна спеціалізація), так і на послугах із різних галузей права (галузева спеціалізація). Є трансакційні юридичні послуги як юридичний супровід ринкової діяльності клієнтів, пов'язаної з передаванням прав власності на основі договорів.

Оперативні юридичні послуги спрямовані на вирішення поточних проблем їх замовників, змістом стратегічних юридичних послуг є певні професійні дії юристів на етапі фундаментальних змін бізнесу клієнта, таких як реорганізація підприємств, реструктуризація, зміна власника та ін. Послуги юридичного консалтингу за їх структурою можуть бути простими, змістом яких є певна предметна спеціалізація юриста; складними як сукупність простих послуг; пакетними, у складі яких не тільки юридичні, а й управлінські, фінансові, економічні та інші ділові послуги. Інноваційні юридичні послуги – це нові чи вдосконалені професійні дії фахівців із надання професійної правої допомоги фізичним і юридичним особам, корисний ефект юридичного консультування, що базується на інноваціях. На їх розроблення та впровадження спрямовані юридичні стартапи як творці нових юридичних послуг і технологій юридичного консалтингу. Юридичні послуги можуть бути базовими, наприклад, послуги з податкового права пропонують майже всі провідні українські юридичні фірми, та нішевими, на наданні яких спеціалізуються суб'єкти юридичного бізнесу, що мають для цього специфічні ресурси – знання, ноу-хау, кейси, персонал. Діяльність юристів спрямована на надання професійних послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки або здійснюють певні види економічної діяльності. Це – індустрії юридичного консалтингу.

Стан і розвиток юридичного консалтингу визначається попитом на ринку юридичних послуг, який є ринком замовлень підприємців – фізичних і юридичних осіб щодо необхідної їм професійної допомоги у розв'язанні правових проблем господарської діяльності. Попит бізнесу на послуги юристів залежить від багатьох макро- та мікроекономічних, політичних, соціальних, національних, міжнародних та інших факторів, зокрема, стану й тенденцій розвитку української економіки, державно-правового регулювання підприємницької діяльності, стратегій, цілей та завдань суб'єктів господарювання тощо.

Протягом 2020 і 2021 рр. український юридичний бізнес пройшов дуже складний шлях від кризи, викликаної пандемією, до адаптації до нових вимог і трансформацій попиту замовників юридичних послуг, відновлення та зростання. У період IV кварталу 2020 р. та I–III кварталів 2021 р. в умовах карантинних обмежень сукупний дохід 50 провідних юридичних фірм України перевищив показники попереднього періоду і досяг майже 7 млрд грн [11]. Це був період пошуків нових моделей юридичного бізнесу, реструктуризації портфелів послуг, організаційних, процесних, продуктових, ринкових інновацій юридичного консалтингу.

У досліджуваній період консалтинговий ринок України характеризувався зростаючим попитом на широкий спектр юридичних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

**Фінансові результати ТОП-50 провідних юридичних фірм України
(IV квартал 2020 р. та I–III квартали 2021 р.) [11]**

Види юридичних практик	Частка фінансових надходжень юридичних фірм, %
Судова практика	17,7
Практика корпоративного права та M&A	13,3
у тому числі M&A	5,4
Кримінально-правова практика	8,3
Податкове право	8,3
Міжнародний арбітраж	5,8
Практики інтелектуальної власності	5,6
Практика банківського та фінансового права	5,4
Банкрутство	4,9
Практика конкурентного права	3,7
Захист бізнесу	3,2

Основними замовниками послуг юридичного бізнесу були банківський сектор – 16,7% ринку. При цьому саме банківсько-фінансовий сектор забезпечив 14,8% доходів юридичних фірм, агросектор і харчова промисловість – 10,3%, енергетика – 10,1%, IT / e-commerce – 9,7%, FMCG / торгівля – 9,3% [11].

Щодо 2022 року, то прогнози суб'єктів українського юридичного консалтингу були позитивними, очікувалося подальше зростання галузі. Але російська воєнна агресія докорінно змінила стан бізнесу й попит його суб'єктів на юридичні послуги, моделі консультант-клієнтських відносин, зміст, напрями та види професійної правової допомоги підприємцям.

Аналізуючи сучасний стан і перспективи юридичного консалтингу в Україні, важливо спиратися на розуміння його багатовекторної природи, що дозволить виявити та систематизувати нові явища і процеси в цій сфері. Юридичний консалтинг поєднує професійний, підприємницький, сервісний, соціальний та процесний вектори, аналіз змістовних змін яких у сукупності є основою формування цілісного уявлення про його стан і трансформації в умовах воєнного часу.

Соціальний вектор. В умовах війни істотно зростають соціальна роль і соціальна відповідальність юридичного консалтингу як чинника розв'язання широкого спектра суспільних проблем.

По-перше, загальним критерієм високого рівня соціальної відповідальності національного юридичного бізнесу є відмова його суб'єктів працювати з підприємствами країни-агресора та міжнародними фірмами, які з ними не перервали бізнес-контактів. У зверненні Асоціації правників України (АПУ) до міжнародних юридичних фірм, юридичних асоціацій та регуляторів визначено, що практично всі українські юридичні фірми, які цінують високі стандарти етики, вже припинили надавати юридичні послуги російським підприємствам і фізичним особам [12]. У заяві українських юридичних фірм про припинення співпраці з компаніями, що продовжують діяльність у Російській Федерації, підкреслено: «Виходячи з наших спільних етичних, професійних та моральних принципів, ми, українські юристи, не можемо зрозуміти і прийняти позицію міжнародних компаній, які все ще ведуть бізнес з Росією та зберігають свою присутність в Росії в якості сумлінних платників податків, таким чином роблячи свій внесок у російський військовий бюджет. Цим ми заявляємо, що припиняємо надавати юридичні послуги цим компаніям, доки вони однозначно не оголосять про повний або суттєвий вихід свого бізнесу з Росії» [13].

По-друге, послуги pro bono, благодійна та волонтерська діяльність юристів і юридичних фірм в умовах воєнного часу. За результатами опитування АПУ, яке було проведено з 29 березня до 3 квітня 2022 р. та в якому взяли участь 85 керівників юридичних фірм – членів АПУ (95% – керівники національних фірм і 5% – керівники міжнародних фірм; фірми за кількістю юристів: до 15 юристів – 79%, 16–40 юристів – 12%, 41 і більше юристів – 9%), 83% юридичних фірм України допомагають державі фінансово; 49% допомагають із пошуком і закупівлею медикаментів, засобів захисту тощо; 45% беруть активну участь в інформаційній війні; 49% активно співпрацюють із громадськими та благодійними фондами; 55% надають безкоштовні консультації громадянам [14].

Проводяться безкоштовні вебінари, консультації, здійснюється юридичний супровід благодійних фондів, гуманітарної допомоги. Тільки один, але дуже типовий для української юридичної спільноти приклад високої соціальної

відповідальності суб'єктів юридичного консалтингу – це «другий фронт» юридичної фірми «Everlegal» – HELP DESK: Ukraine для бізнесу в Україні. Фірма здійснює на умовах pro bono консультування українського та міжнародного бізнесу в Україні з питань, пов'язаних із негативними наслідками воєнних дій. Спільно з іншими юридичними компаніями та юристами «Everlegal» створила благодійний фонд «Доброго вечора, ми з України», який виступив партнером декількох посольств України в ЄС і надійним постачальником медикаментів, турнікетів, машин швидкої медичної допомоги та військової амуніції для військових підрозділів нашої держави [15].

Окремо слід вказати на такий аспект соціальної відповідальності юридичного консалтингу, як допомога в релокації працівників юридичних фірм. 46% керівників юридичних фірм допомагали з релокацією своїх співробітників до західних областей України та до європейських країн. 21% юридичних фірм релокували 100% своїх співробітників [14]. Допомога з релокації персоналу – це соціальна функція юридичного бізнесу, яка забезпечує збереження його людського капіталу, що безпосередньо пов'язано з його інтелектуальним (професійним) вектором.

Інтелектуальний (професійний) вектор. Велике значення для ефективної правової допомоги бізнесу зараз має аналітична діяльність юридичних фірм, спрямована на вивчення, обґрунтування, систематизацію правових проблем суб'єктів підприємницької діяльності, що виникають в умовах воєнного стану, і розробку ефективних заходів їх вирішення відповідно до новацій та змін національного законодавства. Серед таких проблем – функціонування бізнесу та врегулювання договірних відносин у форс-мажорних обставинах, релокація бізнесу, реструктуризація кредитних зобов'язань, оподаткування та страхування активів, облік і оформлення гуманітарної допомоги, відшкодування збитків, завданих у результаті воєнної агресії, тощо. Важливою є аналітика у сфері правових проблем відновлення бізнесу після воєнних дій та воєнного стану [15; 16]. Аналітична діяльність юридичних фірм забезпечує формування бази знань юридичного консалтингу як головного ресурсу правової допомоги бізнесу в умовах війни та його відновлення в майбутньому.

Підприємницький вектор. По-перше, юридичний бізнес, як і бізнес у цілому, зазнав значних втрат. За результатами опитування АПУ, 87% респондентів зазначили, що робоче навантаження та доходи істотно зменшилися (на понад 30%). При цьому резервного фонду вистачить на 3–4 місяці лише 40% фірм, а 17% фірм не мають такого фонду взагалі. Найбільш адаптивними виявилися юридичні фірми невеликого розміру. Респонденти цієї групи мають весь спектр відповідей щодо навантаження – від істотно збільшилося до істотно зменшилося. Вони єдині, хто продемонстрував бодай поодинокі, але позитивні вияви як щодо навантаження, так і щодо доходів [14].

По-друге, істотних змін набуває бізнес-модель юридичного консалтингу. Зараз ефективними визнаються гібридні та цифрові офіси, гібридні та цифрові команди юристів. Їх упровадження в практику сприяє подоланню просторової (територіальної) обмеженості юридичного консалтингу на основі цифровізації бізнес-процесів. Гібридний офіс має територіальну (фізичну) і цифрові складові, гібридні команди юристів поєднують професіоналів, які діють у різних країнах, що суттєво розширює коло як консультантів, так і клієнтів юридичних фірм. Цифрові офіси та команди є віртуальною моделлю релокації персоналу. В умовах воєнного стану зазначені моделі забезпечують можливість зберігати, формувати та збільшувати клієнтські мережі юридичних фірм, залучати необхідні людські ресурси, використовувати можливості юридичного краудсорсингу.

Сервісний вектор. Юридичне обслуговування бізнесу здійснюється у формі різних видів юридичних практик, приклади змістовних трансформацій деяких із них в умовах воєнного часу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Змістовні трансформації юридичних послуг в умовах війни

Види юридичних практик	Зміст
Правовий режим воєнного стану	Питання правосуддя в умовах воєнного стану, заходи правового режиму воєнного стану [17]
Міжнародне право	Питання міжнародного гуманітарного права (право збройних конфліктів), підготовки звернень до міжнародних організацій, асоціацій юристів / бізнес-асоціацій, іноземних держав, збір / оформлення доказів озброєної агресії та геноциду українського народу для міжнародних судів, міжнародні санкції та інші обмеження, релокації бізнесу в Європу, відкриття компаній, рахунків, міграційні послуги [16]
Трудове право	Питання трудових відносин відповідно до Закону України від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: особливості укладення та розірвання трудового договору в умовах воєнного стану, встановлення та обліку часу роботи й часу відпочинку, оплати праці, припинення трудових відносин тощо
Податкове право	Питання особливої системи оподаткування для третьої групи платників єдиного податку, податкових пільг, адміністрування, перевірок тощо [18]

Пакетною послугою юридичного консалтингу є професійна допомога з *релокації бізнесу*, що охоплює широкий спектр питань, починаючи від логістики та завершуючи забезпечення житлом співробітників бізнесу, що переїжджає [15].

Процесний вектор. Зміни в технології консультаційного процесу насамперед пов'язані з цифровізацією юридичного консалтингу, що дозволяє здійснювати різні види онлайнного консультування, забезпечувати омніканальність комунікацій з клієнтами та маркетингових комунікацій.

Таким чином, стан і діяльність суб'єктів українського юридичного консалтингу в умовах воєнного часу характеризуються значними трансформаціями бізнесу, професії, сервісу, процесу юридичного консультування, що забезпечують виконання їхньої місії – підтримку національного бізнесу. Як справедливо підкреслила керуюча партнерка юридичної компанії «NOBIL» Наталія Тищенко, «... ми бачимо свою місію в максимальному задоволенні потреб бізнесу, а відповідно, допомагаємо в розбудові економіки України» [15].

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ФОП В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КОНСАЛТИНГОВИЙ ПІДХІД¹

Р. О. Піскунов

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Навчально-наукового інституту «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків

Податкові реформи в державі – це один із напрямів, що дуже динамічно розвивається. Україна в цьому напрямі рухається семимильними кроками. Ще в державі не внесено повний перелік змін і доповнень податкових інновацій 2021 р., а вже у січні в Україні почалась дискусія про податкову реформу, в основі якої покладено повну лібералізацію економіки. А цифровізація та адміністрування в Україні вже задають моду світу: спеціальні умови оподаткування Дія Сіті, електронний паспорт, економічний паспорт, упровадження електронної митниці на кінець 2022 р., банки почали надавати можливість своїм клієнтам торгувати на фондовому ринку (при цьому стаючи їхнім податковим агентом). Україна за цими ініціативами буквально вирвалася із «віку кам'яного» в авангард технологічно розвинутих країн, а держава вже почала боротьбу за потоки мільярдів доларів у світі... Натомість... з'явилась нова /

¹ Піскунов Р. О., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

стара загроза. Військовий напад сусідньої країни. І це вплинуло на розуміння, що максимізація доходів – не єдина характеристика дієвої податкової системи, і... гроші – це найлегший відновлювальний ресурс (якщо порівнювати із життям і здоров'ям людини).

На відміну від українських військових, економіка країни лише зараз починає приходити до тями і ставати на воєнні «рейки». Цьому суттєво сприяє політика дерегуляції та лібералізації бізнесу, обрана державою для стимулювання економіки в особливий період. Отже, які ж особливості оподаткування діяльності ФОП в Україні під час воєнного стану і на що має звертати увагу податковий консультант?

1. *Особливість сплати єдиного податку платниками першої та другої груп під час війни.* У цілому з 1 квітня 2022 р. до скасування воєнного стану для фізичних осіб – підприємців, які є платниками єдиного податку першої і другої груп, сплата єдиного податку стала добровільною [19]. Ті ж, хто обрав інші групи, і сплачує єдиний податок, і подає звітність.

2. *Особливість сплати єдиного податку платниками третьої групи під час війни.* Фізичні особи мають можливість перейти на третю групу платників єдиного податку і сплачувати податок у розмірі 2%. Ця спеціальна група запрацювала з 1 квітня 2022 р. і не має обмеження щодо обсягу доходів у розмірі 10 млрд грн, яке діяло раніше. На цю систему можна перейти: з 1 квітня 2022 р. – якщо заявку подано до цього терміну; з наступного робочого дня після подання заяви – якщо заявку подано з 1 квітня 2022 р.; з дня реєстрації новоствореного суб'єкта господарювання – якщо заявку подано протягом 10 днів після реєстрації.

Після припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану на території України (або раніше за власним бажанням) платник податку може повернутись автоматично на загальну систему оподаткування.

3. *Особливістю сплати ФОП ЄСВ під час війни* є те, що з 1 березня 2022 р. до припинення надзвичайного стану, а також протягом наступних 12 місяців фізичні особи – підприємці можуть не сплачувати цей податок. На період воєнного стану і протягом 3 місяців після його завершення не нараховуватимуть штрафів і пені з ЄСВ та не будуть проводити документальних перевірок [20].

4. *Особливості застосування РРО під час війни* полягають у тому, що їх не використовують платники єдиного податку першої групи. Без застосування РРО, але з розрахунковими книжками мають право здійснювати діяльність ФОП на єдиному податку на території сіл, які займаються торгівлею НЕ під-акцизними товарами. При цьому існує умова, що обсяг доходів в одному та-

кому пункті продажу має бути не більше 167 мінімальних заробітних плат, установлених на 1 січня, тобто 1 085 500 грн.

5. *Особливості врахування витрат для ФОП, які здійснюють діяльність на загальній системі оподаткування, під час війни.* Якщо ФОП на загальній системі оподаткування не отримав прибуток, то податок не сплачує. Має прибуток – має змогу перейти на третю групу платників єдиного податку за ставкою 2%. При цьому ФОП-загальносистемник може врахувати у складі витрат документально підтверджені витрати грошових коштів і вартості майна, що добровільно перераховані / надані / передані ЗСУ, Нацгвардії, СБУ, військовим формуванням, закладам охорони здоров'я державної та/або комунальної власності тощо. ЄСВ за себе можна не сплачувати [20].

6. *Особливістю проведення перевірок ФОП під час війни* є те, що фактичні податкові перевірки можуть стосуватися забезпечення можливості розраховуватися платіжною картою. Отже, якщо ФОП має працювати з РРО, але не забезпечив можливість для розрахунків за товари / послуги з використанням електронних платіжних засобів, він має сплатити адміністративний штраф.

7. *Особливості сплати податків, реєстрації / закриття ФОП під час війни.* Для сплати податків ФОП під час війни необхідно мати доступ до банку, при цьому ФОП на єдиному податку першої – третьої груп мають змогу сплатити податки через «Дію». «Дія» також надає можливість реєстрації або закриття ФОП. На початку війни ця можливість була тимчасово обмежена для забезпечення даних українців, проте зараз вона знову працює.

Зазначені ініціативи тільки Харкову недодадуть 3 млрд грн доходу за 2022 р. (20% від запланованого доходу за рік). Натомість проблему потрібно вирішувати в контексті державного регулювання. Наприклад, підключення електропостачання, зливної каналізації та трубопроводів. Потрібно вже зараз задатись питанням: «Чому при зміні власника новий господар повинен витрачати ДУЖЕ великі гроші на розробку проєктів на підключення відповідних послуг до ФОП?». Тим більше, що куплена нерухомість уже має відповідне підключення, яке після понесення втрат власником не оновлюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Top Change Management consulting firms in the world. *Consultancy.org* : вебсайт. URL: <https://www.consultancy.org/rankings/top-consulting-firms-by-area-of-expertise/change-management> (дата звернення: 01.06.2022).
2. Top Change Management consulting firms in Europe. *Consultancy.org* : вебсайт. URL: <https://www.consultancy.eu/rankings/top-consulting-firms-in-europe-by-area-of-expertise/change-management> (дата звернення: 01.06.2022).
3. Change Management. *BCG* : вебсайт / Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management> (дата звернення: 01.06.2022).

4. What Is Change Management Consulting? *Norwich University Online*. 2017. February 1. URL: <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-change-management-consulting> (дата звернення: 01.06.2022).
5. Управління змінами. *PwC* : вебсайт. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/change-management.html> (дата звернення: 01.06.2022).
6. How to put people at the heart of strategic transformation. *Consultancy.eu* : вебсайт. 2021. 19 January. URL: <https://www.consultancy.eu/news/5559/how-to-put-people-at-the-heart-of-strategic-transformation> (дата звернення: 01.06.2022).
7. People Change Scan: framework and tool for change management. *Consultancy.eu* : вебсайт. 2019. 25 April. URL: <https://www.consultancy.eu/news/2615/people-change-scan-framework-and-tool-for-change-management> (дата звернення: 01.06.2022).
8. AmCham Ukraine Survey. Doing Business During War in Ukraine. Week 8 : Press release. *American Chamber of Commerce* : вебсайт. 19.04.2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny/> (дата звернення: 01.06.2022).
9. Harvey W. S., Morris T., Müller Santos M. Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*. 2016. Vol. 70. Iss. 1. P. 92–118. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726716641747>.
10. Glückler J., Armbrüster T. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*. 2003. Vol. 24. Iss. 2. P. 269–297. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840603242004>.
11. Насадюк О. Нове дихання. ТОП-50 провідних юридичних фірм України 2021. *Pravo.ua* : вебсайт / Вид-во «Юрид. практика». URL: <https://pravo.ua/articles/nove-dykhannia> (дата звернення: 01.06.2022).
12. АПУ звернулася до міжнародних юридичних фірм, юридичних асоціацій та регуляторів із закликом припинити надання юридичних послуг компаніям, які продовжують бізнес із РФ. *Асоціація правників України* : вебсайт. 05.04.2022. URL: <https://uba.ua/ukr/news/9151/> (дата звернення: 01.06.2022).
13. Заява українських юридичних фірм про припинення співпраці з компаніями, що продовжують діяльність в Російській Федерації. *Асоціація правників України* : вебсайт. URL: https://2022.uba.ua/wp-content/uploads/2022/03/ukr_statement_uba-1.pdf (дата звернення: 01.06.2022).
14. Люди, ресурси, підтримка, взаємодія: як наразі почувається український юрбіз, – опитування АПУ. *Асоціація правників України* : вебсайт. 12.04.2022. URL: <https://uba.ua/ukr/news/9170/> (дата звернення: 01.06.2022).
15. Юрбизнес военного часу. Частина 2 / журналіст А. Трішичева. *Юридична Газета online*. 2022. 3 трав. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu-chastina-2.html> (дата звернення: 01.06.2022).
16. Юрбизнес военного часу / журналіст А. Трішичева. *Юридична Газета online*. 2022. 30 берез. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu.html> (дата звернення: 01.06.2022).
17. Правовий режим воєнного стану : востаннє відред. 1 черв. 2022 р. *WikiLegalAid* = *Безоплатна правова допомога* : довід.-інформ. платформа прав. консультацій. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php?title=Правовий_режим_воєнного_стану (дата звернення: 01.06.2022).

18. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2260-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20>.
19. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 № 3393-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.06.2022).
20. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.11.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 01.06.2022).

REFERENCES

1. *Top Change Management consulting firms in the world*. (n.d.). <https://www.consultancy.org/rankings/top-consulting-firms-by-area-of-expertise/change-management>.
2. *Top Change Management consulting firms in Europe*. (n.d.). <https://www.consultancy.eu/rankings/top-consulting-firms-in-europe-by-area-of-expertise/change-management>.
3. *Change Management*. (n.d.). <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management>.
4. *What Is Change Management Consulting?* (2017, February 1). <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-change-management-consulting>.
5. *Upravlinnia zminamy [Change Management]*. (n.d.). <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/change-management.html> [in Ukrainian].
6. *How to put people at the heart of strategic transformation*. (2021, January 19). <https://www.consultancy.eu/news/5559/how-to-put-people-at-the-heart-of-strategic-transformation>.
7. *People Change Scan: framework and tool for change management*. (2019, April 25). <https://www.consultancy.eu/news/2615/people-change-scan-framework-and-tool-for-change-management>.
8. American Chamber of Commerce. (2022, April 19). *AmCham Ukraine Survey. Doing Business During War in Ukraine. Week 8* : [Press release]. <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny/> [in Ukrainian].
9. Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M. (2016). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*, 70(1). 92–118. <https://doi.org/10.1177/0018726716641747>.
10. Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269–297. <https://doi.org/10.1177/0170840603242004>.
11. Nasadiuk, O. (n.d.). *Nove dykhannia. TOP-50 providnykh yurydychnykh firm Ukrainy 2021 [New breath. Top 50 leading law firms of Ukraine 2021]*. <https://pravo.ua/articles/nove-dykhannia> [in Ukrainian].
12. Ukrainian Bar Association. (2022, April 5). *APU zvernulasia do mizhnarodnykh yurydychnykh firm, yurydychnykh asotsiatsii ta rehulatoriv iz zaklykom prypynyty nadання yurydychnykh posluh kompaniiam, yaki prodovzhuut biznes iz RF [UBA appealed to international law firms, legal associations and regulators with a call to*

- terminate legal services to companies that continue business with the Russian Federation*]. <https://uba.ua/ukr/news/9151/> [in Ukrainian].
13. *Zaiava ukraïnskyykh yurydychnykh firm pro pryypynennia spivpratsi z kompaniiamy, shcho prodovzhuïut diïalnist v Rosiiskii Federatsii* [A statement of Ukrainian law firms to terminate cooperation with companies that continue their activities in the Russian Federation]. (n.d.). https://2022.uba.ua/wp-content/uploads/2022/03/ukr_statement_uba-1.pdf [in Ukrainian].
 14. Ukrainian Bar Association. (2022, April 12). *Liudy, resursy, pidtrymka, vzaiemodiïa: yak narazi pochuvaïetsia ukraïnskyi yurbiz, – opytuvannia APU* [People, resources, support, interaction: how the Ukrainian crowd is now feeling, the ALU survey]. <https://uba.ua/ukr/news/9170/> [in Ukrainian].
 15. Trishycheva, A. (journalist). (2022, May 3). *Yurbiznes voïennoho chasu. Chastyna 2* [Jurbusiness of wartime. Part 2]. Yurydychna Hazeta online – Legal Newspaper online. <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu-chastina-2.html> [in Ukrainian].
 16. Trishycheva, A. (Journalist). (2022, March 30). *Yurbiznes voïennoho chasu* [Yurbusiness of wartime]. Yurydychna Hazeta online – Legal Newspaper online. <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu.html> [in Ukrainian].
 17. *Pravovyi rezhym voïennoho stanu* [Legal regime of martial law]. (2022, June 1). In *WikiLegalAid*. https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83 [in Ukrainian].
 18. *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvosti podatkovoho administruvannia podatkiv, zboriv ta yedynoho vnesku pid chas diï voïennoho, nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 No. 2260-IX* [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine on the peculiarities of tax administration of taxes, fees and a single contribution during the action of martial law, state of emergency: Law of Ukraine dated May 12, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20> [in Ukrainian].
 19. *Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.05.2011 No. 3393-VI* [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated May 19, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
 20. *Pro zbir ta oblik yedynoho vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 08.11.2010 No. 2464-VI* [On the collection and accounting of a single contribution to compulsory state social insurance: Law of Ukraine dated November 8, 2010]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.06.2022

Стаття пройшла рецензування 05.06.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

BUSINESS CONSULTING IN NEW REALITIES OF ECONOMIC ACTIVITY IN UKRAINE

**Round-table discussion at the editorial office of the collection
of scientific papers “Economic Theory and Law”, 02 June 2022**

Problem setting. The analysis and discussion of the conceptual principles, directions and measures of effective professional assistance of consultants to business entities becomes especially relevant in wartime.

Recent research and publication analysis. The round table was attended by representatives of the Kharkiv Scientific School of Business Consulting, namely K. H. Hubin, M. V. Ivashchenko, T. M. Kaminska, O. M. Levkovets, O. S. Marchenko, L. V. Nechiporuk, O. V. Ovsienko, R. O. Piskunov, L. S. Shevchenko. Their research concerns consulting support of Ukrainian business in the conditions of new requirements and challenges of today.

Paper objective. The purpose of the scientific discussion is to determine the effective areas and measures of professional consulting assistance to business in wartime and in the future.

Paper main body. Participants of the scientific discussion discussed:

- content and tools of change consulting as a relevant area of management consulting. Advising on organizational changes in business is necessary for its adaptation and recovery in wartime (L. S. Shevchenko);
- factors and directions of development of international business consulting. In the post-war period, international consulting on attracting direct investments of TNCs, international innovation and investment consulting in the field of military-industrial complex, international cooperation will be important (T. M. Kaminska);
- consulting on optimization of insurance protection. The consultant must be able to think analytically, solve economic problems, forecast and analyze the parameters and characteristics of various changes in the financial and insurance spheres (L. V. Nechiporuk);
- startup consulting. The priority for Ukrainian startups now is to ensure the survival of the business, namely: rapid transformation of the project, adaptation to new conditions, business processes, etc. (O. M. Levkovets);
- new models of small business consulting, in particular chat-bot consulting, which simulates communication between a consultant and a client (O. V. Ovsienko);
- marketing consulting. Today, consultants are forced to adapt to the growing role of the Internet, social networks, and messengers. Cryptocurrency marketing, ecological marketing, etc. are developing. The methods and tools of consulting are changing accordingly (K. H. Hubin);

- reputation consulting. In wartime, participation in humanitarian activities directly affects the company's reputation, its perception by society (M. V. Ivashchenko);

- legal consulting. This is characterized by significant transformations of their business, intellectual, service, social, process components. Mission of legal consulting is professional support of adaptation and restoration of national business (O. S. Marchenko);

- tax consulting. Changes in the taxation of sole proprietors in Ukraine during martial law concern the payment of a single tax, including 2% tax of 3 groups of payers, single social contribution (SSC), the use of registrar of settlement operations, accounting for expenses for sole proprietors operating in the general taxation system, inspections, etc. (R. O. Piskunov).

Conclusion of the research. The main task of business consulting during the war is to support Ukrainian business, its recovery and modernization as a driving force to overcome the crisis and the development of the national economy.

Short abstract for an article

Abstract. The round table is devoted to the current state, tasks and prospects of business consulting in the new realities of economic activity in Ukraine. The participants of the discussion stressed that the main task of business consulting during the war is to support Ukrainian business, aimed at its restoration and modernization as a driving force to overcome the crisis and develop the national economy. The reports reveal the features, new directions and measures of professional consulting business assistance in change management, innovation, insurance protection, small business development, marketing, public relations, legal support, taxation.

Key words: business consulting, martial law, Ukrainian business, change consulting, small business support, international consulting, startup consulting, marketing consulting, PR consulting, insurance consulting, legal consulting, tax consulting.

Article details:

Received: 02 June 2022

Revised: 05 June 2022

Accepted: 07 June 2022

Упорядкувала *О. С. Марченко*

Рекомендоване цитування: Бізнес-консалтинг у нових реаліях господарської діяльності в Україні. Круглий стіл у редакції збірника наукових праць «Економічна тео-

рія та право», 2 червня 2022 року / упоряд. О. С. Марченко. *Економічна теорія та право*. 2022. №2 (49). С. 112–153. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-112>.

Suggested citation: Marchenko, O. S. (Ed.). (2022). Biznes-konsaltnyh u novykh realiiakh hospodarskoi diialnosti v Ukraini. Kruhlyi stil u redaktsii zbirnyka naukovykh prats “Ekonomichna teoriia ta pravo”, 2 chervnia 2022 roku [Business consulting in new realities of economic activity in Ukraine. Round-table discussion at the editorial office of the collection of scientific papers “Economic Theory and Law”, 02 June 2022]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 112–153. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-112> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154>
УДК 658:005.332.4(075.8)

О. В. ЯРМАК

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки

Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків

e-mail: olgajarmak.09@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5760-4786>

ResearcherID:

<https://www.researcherid.com/rid/O-2487-2016>



КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ І ПІДПРИЄМСТВА¹

Стаття містить рецензію на навчальний посібник «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)»², авторкою якого є Л. С. Шевченко – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Рецензентка проаналізувала зміст і структуру навчального посібника, логіку викладення матеріалу. Аргументувала можливість використання навчального посібника в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність бізнесу, стратегічне конкурентне управління підприємством, навчальний посібник.

JEL Classification: D81, L21, L26, M10, M21.

Сучасна конкуренція є глобальною і динамічною. Підприємства конкурують одночасно в багатьох сферах і на багатьох ринках, в умовах невизначеності та непередбачуваності. Світ переходить до цифрової економіки та конкуренції цифрових платформ і екосистем. Пандемія COVID-19 і військова агресія росії проти України активізують пошук підприємствами нових під-

¹ © Ярмач О. В., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

² Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с.

ходів до ведення бізнесу й нових інструментів впливу на конкурентів. Усе це потребує від керівників підприємств і фахівців-економістів не тільки нових знань у сфері конкуренції, а й особливих навичок конкурентного управління бізнесом.

Такі компетентності формує навчальний посібник докторки економічних наук, професорки, завідувачки кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого Л. С. Шевченко «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)».

Навчальний посібник підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», яку запроваджено в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого. Навчальна дисципліна «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» є обов'язковою для вивчення студентами.

Навчальний посібник є авторським, складається з трьох розділів і тринадцяти глав, які дозволяють сформуванню у студентів (читачів) системне уявлення про конкуренцію, конкурентні переваги та конкурентоспроможність бізнесу, можливості стратегічного конкурентного управління сучасним підприємством. Особливістю посібника є подання матеріалу у формі питань і відповідей, що зосереджує увагу читачів на вузлових проблемах конкурентного аналізу й управління. Виклад матеріалу базується на узагальненні закордонного та вітчизняного досвіду конкурентного управління з використанням значної кількості інформаційних джерел і публікацій за проблемою. При цьому сама авторка посібника є дослідницею актуальних проблем стратегічного менеджменту, конкурентного аналізу і конкурентного управління підприємством, найвідомішими з яких є [1–5].

Перший розділ посібника «*Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства*» зосереджує увагу студентів (читачів) на питаннях сутності економічної конкуренції, її видах і методах, сучасних підходах до класифікації конкурентів, а також на шляхах реалізації конкурентних переваг підприємства та зростанні його конкурентоспроможності (глава 1). Для цього читачам пропонується здійснити конкурентний аналіз галузі: дослідити конкурентне середовище, визначити конкурентну ситуацію в галузі й на ринку, опанувати різними методиками розрахунку частки ринку підприємства (глава 2). Самостійна група питань присвячена конкурентному аналізу підприємства: збору й аналізу конкурентної інформації, визначенню рівня конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності підприємства, проведенню порівняльного аналізу конкурентів на ринку та визначенню його конкурентної позиції (глава 3). Зважаючи на актуальність розбудови в Україні

правової економіки, авторка посібника доволі детально аналізує конкурентне законодавство України, насамперед питання антимонопольної (конкурентної) політики, визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання та передумов зловживання ним на ринку, ринкової влади суб'єкта господарювання, проявів антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання і недобросовісної конкуренції (глава 4).

При цьому читачам рекомендується дати власну відповідь на низку запитань. Найбільш цікавими серед них є: чи зберігає свою актуальність аналіз конкурентного середовища підприємства за допомогою моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера? Коли аналітики стають розвідниками? Як не потрапити в конкурентну пастку?

Другий розділ посібника *«Стратегічне конкурентне управління підприємством»* дає можливість опанувати сучасну методологію стратегічного конкурентного управління (системний, маркетинговий, динамічний, процесний, комплексний, директивний та інші наукові підходи), обмірковувати питання, яким має бути конкурентне управління – ситуаційним чи стратегічним, сформулювати розуміння конкурентних стратегій підприємства. До актуальних запитань слід віднести дослідження впливу на конкурентне управління організаційних обмежень, невизначеності та непередбачуваності бізнес-середовища, особливо зважаючи на вживання в діловій літературі термінів «світ VUCA» і «світ BANI». Виходячи з потреб правової економіки, авторка посібника пропонує читачам ознайомитися з методологією Law & Management, яка визнає право ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Для роздумів пропонується питання: чи можна планувати або прогнозувати конкурентоспроможність бізнесу? Останнє є актуальним не тільки для здобувачів вищої освіти, а й для практикуючих економістів та управлінців (глава 5).

Другий розділ посібника містить дослідження питань конкурентного позиціонування стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємства з використанням матричного підходу (глави 6 і 7). Слід погодитися з авторкою в тому, що «конкурентне позиціонування СБО всередині підприємства, визначення їхніх перспектив у галузевій і часто міжнародній конкуренції – це пряме визнання того, що між підрозділами підприємства існує внутрішня конкуренція. СБО змагаються за інвестиції, прагнуть першими створити продукт нового покоління, використовуючи різні технічні підходи, а окремі співробітники конкурують за підвищення на посаді. Така конкуренція є неминучою і вона підтримується керівництвом підприємства» (с. 160). Але чи потрібна внутрішня конкуренція між підрозділами підприємства – питання, відповідь на яке авторка посібника пропонує знайти читачам.

Особливістю другого розділу навчального посібника є також пропонування читачам визначитися з тим, як вести конкуренцію – шляхом постійних конкурентних воєн (глава 8) чи впровадженням партнерських стратегій конкуренції (глава 9). Це питання є не тільки теоретичним, а й практичним. Як зазначає авторка, «ми спостерігаємо також багато проявів асиметричної конкуренції – з новим розумінням основи конкуренції та різною логікою ведення бізнесу її гравцями. Напрошуються аналогії з “асиметричними війнами” та “асиметричними конфліктами”, які досліджуються представниками військових наук. Однак ведення бізнесової війни – це витрати, причому існує навіть поняття “бюджет конкурентної війни”. Що ж робити: конкурувати чи координувати свої дії з конкурентами? В останньому випадку підприємство може створити конкурентну перевагу за рахунок оптимізації своїх зв’язків із постачальниками, торговельними посередниками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками, оскільки їх господарська діяльність тісно взаємопов’язана» (с. 10).

Третій розділ навчального посібника *«Трансформація форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах»* концентрується навколо питань управлінського характеру. На чому акцентує увагу авторка?

По-перше, на управлінні конкурентоспроможністю підприємства шляхом упровадження інновацій. Студентам пропонується усвідомити сучасні підходи до класифікації інновацій, особливості життєвого циклу інновацій і Нуре Cycles, зміст підривних і проривних інновацій. Для успішного ведення конкуренції майбутні економісти і підприємці повинні сформувати вміння визначати ринкові позиції конкурентів, а також розробляти ефективні інноваційні стратегії. У посібнику визначено конкурентні переваги підприємств, що є технологічними лідерами, а також тих підприємств, що імітують чужі інновації, венчурної та проєктної моделей організації інноваційного підприємства й умови конкурентоспроможності стартапів (глава 10).

По-друге, на якості бізнес-діяльності підприємства, а саме якості товарів і послуг, бізнес-процесів і бізнес-моделі підприємства. Така постановка питання є правильною, адже сучасні підприємства реалізують свої переваги на ринку, задовольняючи потреби споживачів (глава 11).

По-третє, на трансформації форм і методів управління персоналом. Менеджерам приходится визначатися, які саме людські здібності є основою конкурентоспроможності бізнесу, як сформувати конкурентоспроможний персонал підприємства, яку модель управління персоналом обрати. Посібник орієнтує студентів на з’ясування особливостей внутрішньої конкуренції між працівниками підприємства – жорсткої та м’якої. У першому випадку студен-

там пропонується проаналізувати переваги та недоліки системи stack ranking, яку багато закордонних компаній визнали дискримінаційною. У другому – спрямування конкуренції на реалізацію творчих здібностей працівників підприємства. Слушним є також питання, яке пропонується вирішити читачам: на що орієнтуватися персонал-менеджеру – на формування конкурентної команди чи на команду конкурентів? (глава 12).

По-четверте, на забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в цифровій економіці. Матеріал, викладений у посібнику, є дуже важливим для розуміння сутності цифрової економіки, переваг цифрової трансформації бізнесу, особливостей цифрової конкуренції. Авторка роз'яснює конкурентні переваги цифрових підприємств (компанія Future Ready, біонічна компанія, компанія з платформною бізнес-моделлю), характеризує їхню еволюцію та основні прийоми ведення конкуренції. Для студентів важливо буде зрозуміти, чому розвинені країни переглядають своє конкурентне законодавство в цифрову епоху (глава 13).

При підготовці навчального посібника проф. Л. С. Шевченко спиралася на власний багаторічний досвід викладання навчальних дисциплін «Стратегії підприємства», «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)», «Стратегічний бізнес-консалтинг», «Конкурентний консалтинг», «Маркетинг», а також на результати наукових досліджень, що здійснювалися особисто авторкою та кафедрою економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Отже, ми маємо апробований, визнаний науковою спільнотою навчальний посібник, який слугуватиме надійним підґрунтям для підготовки майбутніх фахівців з економіки.

Навчальний посібник «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» можуть також використовувати науковці, викладачі, економічні аналітики, економісти-конкурентологи, бізнес-консультанти й усі, хто цікавиться складною проблематикою створення конкурентоспроможного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
2. Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2021. Розділ 10. С. 172–190.
3. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
4. Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. С. 54–82.

5. Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 280 с.

REFERENCES

1. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoye upravleniye [Competition management]*. Espada [in Russian].
2. Shevchenko, L. S. (2021). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Estimation of competitiveness of the enterprise]. In L. S. Shevchenko (Ed.), *Ekonomika pidpriemstva. [Economics of the enterprise]* (pp. 172–190). Pravo [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi biznes-konsaltnykh [Strategic business consulting]*. Pravo [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2013). Stratehichnyi menedzhment i stratehichne planuvannia diialnosti orhanizatsii [Strategic management and strategic planning of the organization]. In L. S. Shevchenko (Ed.), *Menedzhment. [Management]*. Pravo [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L. S., Torkatiuk, V. Y., Kyzym, N. A., & Shutenko, A. L. (2008). *Konkurentnaia dyahnostika firmy: kontseptsyia, sodержanye, metody [Competitive diagnostics of the company: concept, content, methods]*. VD “INZhEK” [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 15.05.2022

Стаття пройшла рецензування 23.05.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

O. V. YARMAK

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

COMPETITIVE ANALYSIS OF BUSINESS AND ENTERPRISE

The article contains a review of “Business Competitiveness (Enterprise)” – a textbook in questions and answers, authored by Liudmyla S. Shevchenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University. The reviewer analyzed the content and structure of the textbook, the logic of teaching the material. The reviewer argued the possibility of using the textbook in the educational process of higher education institutions.

Key words: competition, competitive advantages, business competitiveness, strategic competitive management of the enterprise, textbook.

Article details:

Received: 15 May 2022

Revised: 23 May 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Ярмак О. В. Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154>.

Suggested citation: Yarmak, O. V. (2022). Konkurentnyi analiz biznesu i pidpriemstva [Competitive analysis of business and enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 154–160. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154> [in Ukrainian].

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ, ЯКІ ПОДАЮТЬСЯ ДО ЗБІРНИКА НАУКОВИХ ПРАЦЬ «ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО»

Для публікації статті необхідно подати до редакції:

- *електронний варіант статті*, надісланий на електронну адресу редколегії: econom_theory@ukr.net;
- *примірник статті*, роздрукований на принтері, вчитаний і підписаний усіма авторами, з позначкою про дату її надходження до редакції;
- *довідку про автора (-ів)*: прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада та місце роботи, науковий ступінь, вчене звання, контактна інформація (телефон, особистий e-mail автора, поштова адреса (з індексом) організації, де працює автор), ідентифікатор ORCID ID, розділ збірника, у якому доцільніше розмістити статтю;
- *рецензія* кандидата чи доктора наук відповідної спеціальності та *витяг із протоколу* засідання відповідної кафедри (відділу) про рекомендацію статті до друку, якщо автори не мають наукового ступеня;
- **фотографію автора (співавторів)** статті форматом 4×5,5 з розширенням *.jpg, якості 600×600 dpi;
- *ліцензійну згоду* автора (або співавторів) на розміщення статті в мережі Інтернет на сайті Наукової бібліотеки Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (<http://library.nlu.edu.ua/>), сайтах збірника наукових праць «Економічна теорія та право» (<http://econtlaw.nlu.edu.ua>) та Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (<http://www.nbuv.gov.ua>).

Технічні вимоги до статті

Обсяг статті – 18–30 аркушів, включаючи рисунки, таблиці, графіки, список використаної літератури, розширену анотацію.

Текст статті має бути набраний у текстовому редакторі WORD for WINDOWS шрифтом Times New Roman, кегль – 14, міжрядковий інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, береги: ліворуч – 3 см, праворуч – 1,5 см, угорі та внизу – 2 см. Орієнтація – книжкова.

При підготовці рукопису не слід користуватися для форматування тексту пробілами, табуляцією тощо; застосовувати колонтитули та автоматичне перенесення слів. Таблиці повинні мати вертикальну орієнтацію і будуватися за допомогою майстра таблиць редактора Word, формули необхідно готувати в редакторі Microsoft Equation Editor 2.0. Не допускається використання сканованих або сфотографованих схем, рисунків, таблиць тощо.

Вимоги щодо оформлення статті:

- у лівому верхньому куті першої сторінки зазначається *шифр УДК*;
- наступний рядок – *відомості про автора (співавторів) мовою статті*: прізвище, ім'я, по батькові (великими літерами, шрифт напівжирний), науковий ступінь,

вчене звання, повна назва посади, установи, де працює чи навчається автор (співавтори); місто, де розташована організація, та країна; e-mail і ORCID ID автора;

– у правому верхньому куті першої сторінки розміщується *фото автора (авторів)*;

– нижче по центру наводиться *назва статті мовою статті* (великими літерами, шрифт напівжирний);

– *джерела фінансування досліджень*. Якщо стаття містить матеріали досліджень, що проводилися в межах грантів, цільових програм, фундаментальних або прикладних досліджень за рахунок видатків державного бюджету або за фінансової підтримки інших установ, указати цей факт у виносці до заголовка статті. Такі роботи заслуговують на особливу увагу та схвалення журналів, що включені до наукометричних баз.

Наприклад:

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (номер державної реєстрації 0115U000326);

– *коротка анотація до статті* (до 50 слів) і *ключові слова* (5–7) мовою статті (кегель – 12, міжрядковий інтервал – 1,5).

Для статей, написаних на економічну тематику, під «Ключовими словами» вказується *JEL Classification* (кількість – від 1 до 5, в одному рядку. Наприклад: JEL Classification: I23, M21). Більш детально:

http://en.wikipedia.org/wiki/JEL_classification_codes;

– *текст статті*;

– *список використаної літератури*;

– *references*;

– *розширена анотація обсягом від 2 до 3 тис. знаків англійською мовою* (кегель – 14, міжрядковий інтервал – 1,5).

Анотація англійською мовою повинна відповідати таким вимогам: інформативність (не містити загальних слів); оригінальність (бути написаною автентичною англійською мовою); змістовність (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (дотримуватися логіки викладу матеріалу в статті), компактність. Анотація має лаконічно описувати авторські результати та висновки, а не загальну ситуацію по проблемі. Ключові слова мають бути максимально специфічними, слід уникати загальної термінології та не повторювати назву статті.

Структура наукової статті:

– *постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

– *аналіз останніх досліджень і публікацій*, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор статті, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю;

- формулювання цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з цього дослідження і перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі.

Список використаних джерел

наводиться в кінці статті (кегель – 12). Використана література подається загальним списком за порядком її згадування в тексті у квадратних дужках (наприклад, [1, с. 22], або [1], або [1; 5]). Усі статистичні дані, цитати мають бути підкріплені та закінчуватися посиланнями на джерела. Слід уникати посилань на газети, підручники, навчальні посібники. Редакційна колегія рекомендує посилатися на статті з наукових збірників із глобальними індексами цитування (Scopus, Web of Science).

Список використаних джерел має складатися з двох частин: СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ та REFERENCES.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ – список джерел мовою оригіналу, оформлених відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015: Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016).

REFERENCES – список використаної літератури, транслітерований у романському алфавіті й оформлений згідно з міжнародним бібліографічним стандартом APA:

<http://www.apastyle.org/> або

<http://www.apastyle.org/learn/quick-guide-on-references.aspx>

http://www.ecu.edu/cs-dhs/laupuslibrary/upload/apa_style_guide_6th_ed_oct09.pdf

<http://soskin.info/userfiles/file/CHASOPYS/APA-2010.pdf>

https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite_APA.pdf

Назви періодичних українсько- та російськомовних видань (журналів, збірників і матеріалів конференцій) у REFERENCES подаються транслітерацією та англійською мовою.

Транслітерування українських джерел: <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php>

Транслітерування російських джерел: <http://translit.net/>

Якщо мовою статті є англійська, бібліографічний опис джерел не транслітерується.

Робота редакції з авторами

Рукопис статті передається на *подвійне сліпе рецензування* членами редколегії та експертами відповідно до наукового напрямку статті. Остаточне рішення про публікацію приймає редакційна колегія, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати.

Матеріали, які надійшли до редакції з порушенням зазначених вимог, не реєструються й не розглядаються, а повертаються авторам для доопрацювання.

Точка зору редакційної колегії може не збігатися з точкою зору авторів статей.

Автор (співавтори) статті є відповідальним за правильність і достовірність викладеного матеріалу, належність останнього йому особисто, точність викладених у роботі фактів (даних) та якість перекладу цитат з іншомовних джерел (за наявності).

Зразки ліцензійної згоди на публікацію (додаток 1), анотації до статті англійською мовою (додаток 2) та оформлені статті (додаток 3) розміщено на сайті збірника наукових праць «Економічна теорія та право»: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/>.

Порядок рецензування статей

Рецензування рукописів наукових статей, поданих авторами у збірник «Економічна теорія та право», спрямовано на підтримку високої якості економічних і юридичних досліджень та забезпечення їхніх результатів від плагіату і недобросовісного використання. Принципами рецензування є незалежність, об'єктивність, висока компетентність, обґрунтованість висновків, етичність та неупередженість наукової експертизи. У збірнику друкуються матеріали, які раніше не публікувалися і не призначені для одночасної публікації в інших виданнях.

Стаття приймається до розгляду лише за умови, що вона відповідає вимогам до авторських оригіналів статей, надрукованим у збірнику.

Перед передачею на рецензування всі статті перевіряються на відсутність плагіату (неправомірного запозичення), актуальність, відповідність до наукової спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних і посилянь стаття знімається з рецензування.

Рецензування рукописів є подвійним сліпим (*double-blind peer review*) і передбачає рецензування та рекомендацію наукової статті до опублікування членом (або членами) редакційної колегії збірника, який є експертом із проблем, що досліджуються автором, а також запрошеними вітчизняними або закордонними фахівцями в певній галузі економіки та права.

Головні вимоги до рецензентів збірника та їх персональний склад визначаються рішенням редакційної колегії.

Рецензент рукопису повинен визначити актуальність, самостійність, методологічну та теоретичну обґрунтованість, новизну та практичне значення результатів дослідження, відповідність до вимог щодо структури та оформлення статей, що публікуються у фахових виданнях, відповідність статті науковому рівню, тематиці, вимогам і редакційній політиці збірника наукових праць «Економічна теорія та право» та доцільність її публікації.

Якщо в рецензії містяться рекомендації щодо виправлення і доопрацювання статті, редакційна колегія направляє автору текст рецензії з пропозицією врахувати їх при підготовці нового варіанта статті або аргументовано їх спростувати. Стаття, надана автором у редакцію після усунення зауважень, розглядається в загальному порядку. Остаточне рішення щодо публікації статті приймається редакційною коле-

гією, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати. Редакційна колегія зобов'язана за вимогою автора надати йому рецензії (текст рецензії при анонімній експертизі) для вивчення, усунення недоліків та здійснення необхідних доповнень і виправлень.

Стаття, не рекомендована рішенням редакційної колегії до публікації, до повторного розгляду не приймається.

Політика антиплагіату

З метою забезпечення високої якості та унікальності опублікованих матеріалів усі статті, що надходять до редакції, попередньо перевіряються на виявлення текстових запозичень (плагіату) із використанням Антиплагіатної інтернет-системи StrikePlagiarism.com, що є в розпорядженні Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

До розгляду не приймаються:

- статті, що містять менш ніж 85 % унікального тексту, за винятком оглядів (рецензій) наукових праць, які можуть вимагати певної кількості цитувань;
- статті, зміст яких повністю або частково повторює інші опубліковані чи розміщені автором у мережі Інтернет матеріали (дисертацію, автореферат, монографію, наукову статтю, тези, звіт про наукову діяльність тощо);
- статті, створені рерайтом.

Редакція рекомендує авторам здійснювати самостійно попередню перевірку своїх статей на виявлення плагіату з використанням будь-яких онлайн-сервісів.

Відповідальна за випуск *О. С. Марченко*
Коригування *П. О. Білоуса*
Комп'ютерна верстка *А. Т. Гринченка*

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
КВ № 21210-11010 ПР від 16.02.2015

Підписано до друку 23.06.2022.
Формат 70×100/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 13.4. Обл.-вид. арк. 10.
Тираж 100 прим. Вид. № 3026

Адреса редакції:
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна
Тел.: +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58
E-mail: kafekononom@nlu.edu.ua, econom_theory@ukr.net
Сайт: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

Видавець – видавництво «Право» Національної академії правових наук України
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,
вул. Чернишевська, 80-А, Харків, 61002, Україна
Тел./факс +38 (057) 716-45-53
Сайт: <https://pravo-izdat.com.ua>
E-mail для авторів: verстка@pravo-izdat.com.ua
E-mail для замовлень: sales@pravo-izdat.com.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК № 4219 від 01.12.2011

Виготовлювач – ТОВ «ПРОМАРТ»,
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна
Тел. +38 (057) 717-28-80
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК № 5748 від 06.11.2017